

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

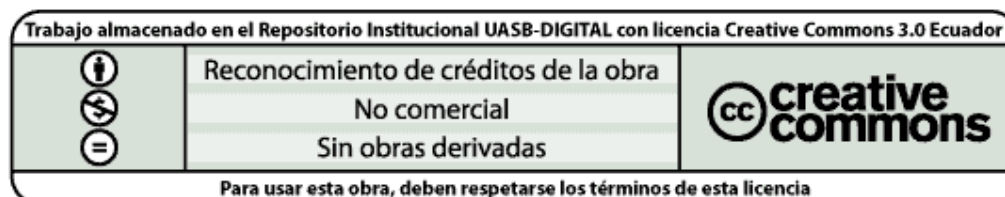
Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Optimización de los factores que influyen en el clima  
laboral de una empresa”

Karla Tapia

2011



*Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.*

*Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.*

*Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.*

.....

*Karla Tapia*

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

“Optimización de los factores que influyen en el clima  
laboral de una empresa”

Karla Tapia

2011

Dr. Enrique Toro Armendáriz.

Quito - Ecuador

## ABSTRACT

El presente trabajo de investigación aborda los factores que influyen en la optimización del clima laboral de una empresa. Su objetivo principal pretende detectar y definir los elementos fundamentales que una empresa debe desarrollar para aprovechar al máximo de todos sus recursos. Como un objetivo complementario se busca conceptualizar el talento humano determinado su influencia en la productividad y el alcance de los logros de una empresa.

La estructura de la tesis tiene cinco momentos determinados claramente: la empresa como unidad productora de bienes y servicios en cual se definen los conceptos, categorías, facultades, capacidades y aptitudes tanto del ser humano como de la empresa. El clima laboral como factor fundamental para el desarrollo empresarial en el que se detalla los componentes que conforman el clima laboral motivación, liderazgo, trabajo en equipo, estilos de dirección y comunicación. El ambiente laboral positivo que aborda el estudio del clima organizacional y su relación con la productividad. Un marco metodológico en que se realiza el análisis, el diseño y la investigación de mercado mediante herramientas cualitativas y cuantitativas.

Se integra el ultimo capitulo en el cual se desarrolla la propuesta, determinado el planteamiento de las estrategias para optimizar los factores que influyen en el ambiente laboral, las técnicas para medir el clima organizacional, las acciones correctivas adecuadas para resolver los problemas generados en el ambiente laboral y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

## **DEDICATORIA**

A mi Señor quien ha sido mi guía, mi fuerza, y mi inspiración, gracias a su bondad y protección, he podido alcanzar una meta más de mi vida profesional.

.A mis queridos padres Ivancito y Lupita por todo su amor y apoyo incondicional, especialmente por estar siempre a mi lado y ser un ejemplo en mi vida.

A mí querida hermana Ivanovita por su preocupación, paciencia y compañía.

A mí querido hermano Ivanjobito por su cariño, ternura y alegría.

Karla

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterna gratitud a la Universidad Andina Simón Bolívar, a su planta de directivos y docentes por permitirme enriquecerme de sus conocimientos y sabiduría.

Mi imperecedera gratitud al Dr. Enrique Toro Armendáriz que en forma profesional y desinteresada, guió y apoyo el presente trabajo de tesis.

A mí querido Henricito por su tiempo y ayuda.

Karla

## TABLA DE CONTENIDO

ABSTRACT .....	4
DEDICATORIA.....	5
AGRADECIMIENTO.....	6
 <b>CAPÍTULO I.....</b>	 <b>11</b>
<b>1. LA EMPRESA COMO UNIDAD PRODUCTORA DE BIENES Y SERVICIOS</b>	<b>11</b>
 1.1. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA: CAPITAL, RECURSOS MATERIALES Y TRABAJO .....	 11
1.1.1. CAPITAL .....	11
1.1.2. RECURSOS MATERIALES.....	12
1.1.3. TRABAJO.....	13
1.2. EL TRABAJO COMO UNA FORMA DE DESARROLLO DE LAS FACULTADES, CAPACIDADES Y APTITUDES DEL SER HUMANO .....	14
1.2.1. FACULTAD DEL SER HUMANO .....	14
1.2.2. CAPACIDADES DEL SER HUMANO.....	15
1.2.3. APTITUDES DEL SER HUMANO .....	16
1.3. CONCEPCIONES DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA.....	17
 <b>CAPÍTULO II .....</b>	 <b>20</b>
<b>2. EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL</b>	

<b>DESARROLLO EMPRESARIAL.....</b>	<b>20</b>
2.1. CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL .....	20
2.2. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA.....	24
2.2.1. LA MOTIVACIÓN.....	24
2.2.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN .....	25
2.2.3. EL LIDERAZGO.....	27
2.2.4. EL TRABAJO EN EQUIPO .....	30
2.2.5. LA COMUNICACIÓN .....	32
2.3. INTERRELACIÓN SISTÉMICA DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL.....	33
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>35</b>
<b>3. AMBIENTE LABORAL POSITIVO.....</b>	<b>35</b>
3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL.....	35
3.2. SUGERENCIAS PARA GENERAR UN BUEN CLIMA LABORAL .....	36
3.3. CÓMO ABORDAR EL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL .....	40
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>42</b>
<b>4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	42



4.1.1. INTERROGANTE.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.2. OBJETIVOS .....	43
4.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	43
4.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	43
4.2.1. MÉTODO CUALITATIVO.....	43
4.2.2. MÉTODO CUANTITATIVO.....	46

## **CAPÍTULO V..... 64**

### **5. PROPUESTA ..... 64**

5.1. CÓMO INFLUYEN LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA Y EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES .....	64
5.1.1. TRABAJO EN EQUIPO .....	65
5.1.2. RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	65
5.1.3. COMUNICACIÓN.....	66
5.1.4. INFRAESTRUCTURA.....	67
5.1.5. LIDERAZGO .....	68
5.1.6. PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	68
5.1.7. MOTIVACIÓN .....	69
5.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE LABORAL Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	69
5.2.1. TRABAJO EN EQUIPO .....	71
5.2.2. RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....	

	10
.....	72
5.2.3. COMUNICACIÓN.....	72
5.2.4. INFRAESTRUCTURA.....	74
5.2.5. LIDERAZGO .....	75
5.2.6. PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	76
5.2.7. MOTIVACIÓN .....	76
5.3. TÉCNICAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	78
5.4. LAS ACCIONES CORRECTIVAS MÁS ADECUADAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS GENERADOS EN EL AMBIENTE LABORAL.....	84
5.4.1. COMUNICACIÓN.....	84
5.4.2. CONFLICTOS DE AUTORIDAD .....	85
5.4.3. OTROS PROBLEMAS DENTRO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	86
CONCLUSIONES.....	90
RECOMENDACIONES .....	92
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXOS.....	96
ANEXO NRO. 1: Detalle de las entrevistas .....	97
ANEXO NRO. 2: Cuestionario aplicado (Test de Robbins) .....	112
ANEXO NRO. 3: Tabulación de datos de la investigación .....	116

## **CAPÍTULO I**

### **1. LA EMPRESA COMO UNIDAD PRODUCTORA DE BIENES Y SERVICIOS**

La organización como unidad productora de bienes y servicios, tiene como objetivo principal incrementar las utilidades combinando los elementos de producción: mano de obra, equipos, maquinaria e instrumentos de trabajo para la fabricación de insumos que una vez transformados son destinados a otras empresas o al consumo directo del mercado. Es necesaria la intervención del individuo la cual se capacita adecuadamente para el manejo empresarial con el apoyo y entrenamiento de la organización a la cual pertenece.

La empresa como unidad económica emplea su capital y recursos materiales, apoyándose en el trabajo del ser humano como base fundamental para su desarrollo, el con sus facultades, capacidades y aptitudes influye de manera sustancial en la productividad, convirtiéndose en el recurso primordial para el logro de objetivos y metas.

#### **1.1. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA: CAPITAL, RECURSOS MATERIALES Y TRABAJO**

##### **1.1.1. CAPITAL**

Es todo el recurso que requiere el comercio para poder operar, se lo conoce comúnmente como activo corriente (efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). Siendo el capital un recurso económico que ayuda a producir bienes de consumo y de servicios en la economía, se lo constituye uno de los ejes principales dentro del factor de la producción. Las empresas necesitan de estos recursos para poder funcionar y cubrir sus necesidades de insumos, materia

prima, mano de obra, y reposición de activos fijos, mismos que deben estar disponibles en el menor plazo para cubrir las necesidades de la compañía a tiempo.

Dentro del capital se considera también el desarrollo *tecnológico*. A través del avance tecnológico el individuo ha sido capaz de diferenciar y ampliar sus horizontes, logrando alcanzar sus objetivos en menor tiempo. Con este progreso tecnológico la sociedad ha mejorado su nivel de producción, hoy se produce más de lo que se generaba hace tan solo años atrás, su influencia ha podido crear economías a gran escala existiendo actualmente varias empresas que tienen dominio mundial de los mercados. La inversión de capital de trabajo crea grandes beneficios a nivel empresarial; al crecer el capital productivo, crece la oferta de trabajo, crece la remuneración para el trabajador, y por ende se mejora la calidad de vida de las familias dentro de la sociedad.<sup>1</sup>

### **1.1.2. RECURSOS MATERIALES**

Podemos definir *recurso* al conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico que dispone y maneja la empresa para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. Los podemos clasificar en las siguientes categorías: *recursos materiales* estos incluyen recursos naturales, como materia prima, instalaciones (maquinaria, equipo, oficina, terrenos, herramientas), medios de transporte y de comunicación. Y *recursos técnicos* que sirven como herramienta complementaria en la coordinación de otros recursos, podemos señalar a los sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, y de operaciones.

---

<sup>1</sup>Álvaro, Cedeño Gómez, *Administración de la Empresa*, San José, CR EUNED, 2005, p.45-47.

### 1.1.3. TRABAJO

Para que el recurso y el capital sean productivos se requiere del tercer factor de la producción, *el trabajo*, siendo este el esfuerzo y labor de las personas empleada para la producción de bienes y servicios, a cambio de un salario previamente pactado dentro de un marco legal constituido por el mercado actual y el código laboral.

El talento humano conformado por todos los trabajadores es el grupo principal para la formación de una empresa ya que de ellos depende la administración y funcionamiento de los demás recursos por su aporte físico y del conocimiento. El recurso humano posee características diferenciadoras, y por medio de su experiencia y conocimiento se organiza al individuo de acuerdo a la función que desempeña, al grupo de trabajo, a sus aptitudes y habilidades. De esa manera se aprovecha su capacidad humana para que la sociedad crezca y cumpla sus objetivos corporativos e individuales.

El resultado laboral está en razón de una serie de factores, como el clima laboral, condiciones de trabajo, recursos, salario entre otros.; de esa manera se determina que la producción dependerá en gran medida de las condiciones en el que el trabajador se desempeñe. La empresa no puede funcionar correctamente sin el esfuerzo, voluntad y dedicación de los seres humanos; el esfuerzo que realizan las personas para crear bienes o prestar servicios es primordial dentro de una organización, de tal manera que la retribución económica del trabajador debe ser justa y motivadora acorde al desempeño y resultados de su trabajo.

El conocimiento humano ha incorporado al factor trabajo el "*know-how*", o "saber cómo hacerlo " el saber cómo hacer algo pronto y bien hecho, se convierte

en un patrimonio de muchos años de experiencia siendo una ventaja comparativa valiosa que logran las empresas, convirtiéndose en la actualidad en motor de crecimiento económico y productivo que ha contribuido a hacer del conocimiento un principio de la producción.<sup>2</sup>

## **1.2. EL TRABAJO COMO UNA FORMA DE DESARROLLO DE LAS FACULTADES, CAPACIDADES Y APTITUDES DEL SER HUMANO**

Todas las empresas tienen una misión, visión, metas y objetivos que buscan alcanzar; para llegar a cumplir con todos estos propósitos es necesaria la motivación de muchos factores dentro de una organización. Siendo uno de los principales la motivación al ser humano, tomando en cuenta que el individuo es capaz de desarrollar de manera extraordinaria sus capacidades, facultades y aptitudes para el beneficio empresarial y de la sociedad.

### **1.2.1. FACULTAD DEL SER HUMANO**

Cada persona tiene facultades que pueden convertirse en recursos para alcanzar sus propios objetivos, satisfacer sus necesidades y así obtener logros personales y corporativos en base a valores y a la autorrealización que forman parte de la calidad de vida de las personas. Construir valores es un gran reto hoy en día, y el impulsar valores éticos en las personas es la clave para crear la excelencia dentro del capital humano. Siendo los valores una guía sobre nuestro obrar cotidiano podemos citar los siguientes: el respeto, la honestidad, la igualdad, la responsabilidad, la lealtad, la puntualidad, la empatía, el servicio, la gratitud, la voluntad, la solidaridad, el autodominio, el aprendizaje, y la comunicación que se diferencian en cada individuo.

---

<sup>2</sup>Alicia Baglietto, Alberto Ballesteros y Llauger Barceló, *Hacia una economía del conocimiento*, ESIC Editorial Price Water, 2001, p.36-39.

### 1.2.2. CAPACIDADES DEL SER HUMANO

El ser humano tiene la capacidad de fijarse metas y misiones las mismas que van a dirigir las actividades que realice, los recursos que utilice, y todo lo que implique cumplir al máximo estos objetivos. Entre las capacidades más sobresalientes tenemos la inteligencia, la voluntad, la libertad y la capacidad de cooperar. Existen personas más activas que otras por diferenciarnos en nuestro género, y cada uno tiene una facultad predominante por la que se destaca; tomando en cuenta que son muchos los factores que inciden y conforman la personalidad de cada individuo.<sup>3</sup>.

**a) Inteligencia.-** La inteligencia es la capacidad que tiene el hombre para pensar, investigar y encontrar la verdad a través de la mente y la razón. Gracias a esta facultad, el hombre puede entender, formarse, aprender, pero lo más importante es que, gracias a su inteligencia, el individuo puede llegar a conocer la verdad.

**b) Voluntad.-** La voluntad es la capacidad que tiene el hombre para moverse hacia un bien que desea alcanzar, esta fuerza de voluntad se ve muchas veces motivada por el beneficio y satisfacción obtenida. Gracias a esta facultad el ser humano puede llegar a alcanzar metas a nivel personal como empresarial.

**c) Libertad.-** La libertad es la capacidad que tiene el hombre para proceder o no actuar, de acuerdo con su inteligencia y voluntad. Al ser el hombre libre, es el único responsable de sus acciones; es decir, él tiene que responder por lo que hace o dice. Pero la libertad no es crear lo que uno desee, existen leyes

---

<sup>3</sup>Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall. México, 1999, p.10-19.

(naturales y humanas) que nos controlan las cuales deben respetarse para poder desarrollarse en la sociedad.

**d) Capacidad de cooperar.-** La capacidad de cooperar es una manera inteligente, voluntaria y libre de darse uno mismo al otro ser humano entidad o grupo social, con el fin de cumplir las metas propuestas en base a un aporte colectivo. Para su buen desempeño es necesario contar con el apoyo total por parte de la organización o grupo al cual pertenecemos.

### **1.2.3. APTITUDES DEL SER HUMANO**

Se conoce como aptitud a aquella capacidad y buena disposición que un individuo provee para desempeñarse o ejecutar determinada tarea, empleo, o función, y más si la misma se realiza a un nivel profesional de exigida competencia y por el cual se obtiene una gratificación como fuente de ingreso.

Todo ser humano se encuentra en condiciones de desarrollar cualquier aptitud, para adquirirlas debe existir motivación y vocación que permita dominar los conocimientos y destrezas organizándolos adecuadamente para que se facilite el aprendizaje. La aptitud también implica aquellas capacidades cognitivas, afectivas y sociales que todos los seres humanos reunimos.

• **Capacidad cognitiva.-** Es la facultad de las personas para procesar información a partir de la percepción, el conocimiento adquirido y las características individuales. Entre ellos tenemos, recolectar información, codificar, plantearse problemas, crear un pensamiento lógico, trazar estrategias, tomar conciencia, y autoevaluar.

• **Capacidad afectiva.-** Es la capacidad para comunicar y expresar nuestra interioridad para de esa manera poder relacionarnos con los demás, tenemos: el



aceptarse, la iniciativa, la sinceridad, la honradez, la autonomía, la empatía, la libertad interior, la expresión, el carisma y la identificación.

• **Capacidad social.**- Es la capacidad de ejecutar una conducta de intercambio con resultados favorables y habilidades sociales, como el trabajo en equipo, aceptación, colaboración, el seguir reglas, valorar la normativa, la igualdad, desarrollar la actitud crítica, la colaboración, y el respeto a la sociedad.<sup>4</sup>

### **1.3. CONCEPCIONES DEL TALENTO HUMANO Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD Y ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA**

La empresa para obtener sus objetivos necesita de algunos recursos los mismos que tienen que ser administrados correctamente para que de esa manera se facilite alcanzar sus metas planteadas. Existen tres tipos de recursos que se manejan a nivel empresarial, *recursos materiales*, comprendidos por el dinero, las instalaciones físicas, maquinaria, muebles, enceres, y materia prima, *recursos técnicos*, que enlistan a los sistemas, procedimientos, organizaciones, e instructivos, y el talento humano siendo su principal.

Tomando a consideración que para alcanzar el éxito es esencial garantizar el crecimiento y la fidelización de los consumidores, y esto requiere contar con empleados altamente motivados como punto de partida de su compromiso integral hacia la misión de la organización.

Para que una entidad económica pueda alcanzar sus objetivos, es importante administrar efectivamente el talento humano. La gerencia de talento humana es la encargada de hacer funcionar correctamente a su equipo de trabajo sin depender de jerarquías, órdenes y disposiciones, sino, de la importancia de

---

<sup>4</sup>Carlos Alberto P, Clima Organizacional, 02-10-2007, en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

una participación activa de todos los trabajadores y empleadores de la compañía; evitando oposiciones que nacen de una relación jerárquica acostumbrada para logrado formar empleados que se identifican más con la empresa a la que pertenecen y por ende con los objetivos a largo plazo de la organización.

La gerencia del talento humano conlleva una serie de medidas, entre ellas, el compromiso de los trabajadores, el pago de salarios en función del rendimiento de cada trabajador, un trato justo y equitativo. En la actualidad la mayoría de los trabajadores están insatisfechos con el empleo que actualmente tienen, y estos problemas se tornarán más significativos con el paso del tiempo. Todos los directivos de las empresas deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de dirección de personal, para así optimizar la productividad, el desempeño y la satisfacción de su grupo de trabajo.

La gerencia del talento humano es la que debe desarrollar a través de su gestión el descubrimiento de habilidades, facultades, y aptitudes de sus trabajadores en beneficio de la organización y el crecimiento personal de sus empleados. Esto se puede desarrollar mejor si adoptamos nuevas prácticas como la *sinergia*, que aprovecha la competencia de los integrantes de la empresa para que el actuar de manera conjunta origine mejores resultados que la suma de los logros que se alcanzarían trabajando individualmente.

No obstante, aparte de lo conceptualizado anteriormente se necesita la actitud y buena predisposición del trabajador para formar un grupo calificado, teniendo claro que para ello se tiene que anticipar una fase previa de reclutamiento en donde la entidad económica debe determinar el perfil de sus empleados, y dentro de la etapa de selección considerar principalmente que la postura del empleado vaya acorde a los objetivos y valores de la organización.

Existen algunos test y encuestas de apoyo en donde se puede medir con mayor facilidad la compatibilidad entre el trabajador y la empresa, y demás parámetros que cada organización considere relevante para formar su equipo de trabajo.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>(Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, p.20-28)

## **CAPÍTULO II**

### **2. EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR FUNDAMENTAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL.**

El clima laboral es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajador influyendo tanto en la satisfacción como en la productividad. Un buen ambiente de trabajo ayuda a aumentar el rendimiento del personal y por ende de la empresa; influyendo positivamente en el comportamiento de los trabajadores logrando así la identificación e integración del individuo a la estructura organizacional.

Las dimensiones principales que se consideran como objeto de estudio para el clima laboral son: motivación, liderazgo, comunicación, estilos de dirección y trabajo en equipo. Estos nos permiten conocer la percepción que tienen los empleados acerca del ambiente laboral en el que se desempeñan, permitiendo evaluar factores fisiológicos, psicológicos, sociales y económicos.

#### **2.1. CONCEPTO DEL CLIMA LABORAL**

El clima laboral es el conjunto de percepciones que experimentan los miembros de una empresa hacia el ambiente humano que caracteriza a la organización y las condiciones dentro de las cuales debe desarrollar su actividad. Evaluando el clima laboral se puede determinar las habilidades o problemas que existen en una entidad; por lo tanto, se constituye una herramienta útil para

valorar y medir el comportamiento del individuo en una organización.<sup>6</sup>

La importancia del clima laboral radica en el dominio que este ejerce sobre el comportamiento del individuo, para su medición es necesario aplicar instrumentos de gestión que sean idóneos para la resolución de posibles conflictos que impiden el logro de los objetivos empresariales. Para medir el clima laboral se utilizan *escalas de evaluación*, y los aspectos quemás se valoran son los siguientes:

**a) La identidad de los miembros.**-El cual hace mención al grado en el que los empleados se identifican con la organización como un todo, no solo con el tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales que ejercen, sino también con la lealtad, gratitud y honestidad hacia el lugar de trabajo que pertenecen.

**b) Énfasis en el grupo.**-Es el grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas. Es decir trabajar grupalmente las diferentes tareas de tal manera que, el resultado sea el conjunto de todos los aportes dirigidos hacia un mismo objetivo manejando un alto grado de integración, conocimientos, y aprendizaje.

**c) El enfoque hacia las personas.**-Es el grado en que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización. Tomando a consideración que la empresa debe buscar el beneficio tanto corporativo como de sus empleados.

**d) La integración en unidades.**-Es el grado en el que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente. Siempre a mando de un líder o jefe el cual organizara las tares a cumplir dependiendo del perfil de cada miembro del grupo.

---

<sup>6</sup>Ana Judith Quevedo, Escala de Clima Organizacional,02-05-2006,en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

**e) El control.**-El grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados. Esto puede estar a cargo del departamento de talento humano o del líder de cada área el cual tendrá como misión hacer cumplir las tareas asignadas bajo las políticas de la institución.

**f) Tolerancia al riesgo.**-El grado en el que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados. Aprovechando de sus aptitudes para generar nuevas ideas en beneficio de la empresa; siendo gratificados merecedoramente por sus valiosos aportes e ideas en pro del crecimiento de la entidad.

**g) Criterios para recompensar.**-Constituye el grado en el que se distribuyen las recompensas, ya sean los aumentos de sueldo, bonos o ascensos; y estos se deben considerar de acuerdo al rendimiento del empleado y no por su antigüedad, favoritismos y otros factores ajenos al rendimiento. En este punto también se puede considerar la continua preparación educativa del empleado y su aporte a la empresa para determinar su remuneración.

**h) Tolerancia al conflicto.**-El grado en que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas. Siempre y cuando tengan la apertura y consideración por parte de sus empleadores, principalmente del departamento de talento humano quien es el representante y guía de los empleados ante los directivos.

**i) Perfil hacia los fines o los medios.**-El grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos. Esto se determina después de una correcta inducción por cada

tarea a cumplir y proporcionando los recursos necesarios para cumplir a cabalidad las metas expuestas a un inicio.

**j) Enfoque hacia un sistema abierto.**-El grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno. Esto depende también de la ubicación geográfica de la empresa, de las leyes y normativa que rigen este espacio geográfico, y la capacidad que tiene la institución para adaptarse y cumplir con tales reglamentos.

**k) Otros factores.**-Hay otros factores que influyen en el clima laboral como la formación, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos, los beneficios, entre otros. Una organización puede tener un clima de trabajo excelente, pero hay otros determinantes externos que pueden influir positiva o negativamente en una entidad, por lo que dentro de su diagnóstico es importante considerar bajo qué tipo de ambiente externo se desarrolla la empresa, por esta razón se ha considerado para su análisis los siguientes medios externos:<sup>7</sup>

**Medio ambiente externo macro:** son acontecimientos que ocurren fuera de la organización, la empresa no puede influir en ellos ya que son eventos externos que suceden tanto en el contexto nacional como internacional. Su poder ejerce una influencia política, económica, social, cultural y ecológica en el ambiente externo. Las empresas pueden encontrar amenazas pero también oportunidades para mejorar su desempeño.

**Medio ambiente externo micro:** Son agentes que influyen directamente dentro de la organización como clientes, proveedores, la competencia y los

---

<sup>7</sup>Ma del Carmen Martínez G, *La Gestión Empresarial "Equilibrando Objetivos y Valores"*, Ed. Días de Santos, España, 2003, p.52-53.

diferentes organismos que se encargan de regular las actividades de las empresas, cabe señalar que esta influencia puede ser positiva o negativa.

## **2.2. FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA**

### **2.2.1. LA MOTIVACIÓN**

Es el impulso que conduce a una persona a elegir o ejecutar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Para llegar a niveles altos de satisfacción se requiere de un análisis previo, las percepciones son distintas entre las personas al definir las expectativas individuales y vincularlas con las de la organización toma su tiempo. Estudios al respecto, determinan que las motivaciones observadas con mayor frecuencia en el campo laboral son las siguientes:<sup>8</sup>

**a) Motivación por logro.-** Es el impulso por vencer desafíos, progresar y prosperar. Este tipo de motivación conduce al individuo a trazarse metas, trabajar eficientemente, alcanzar adelantos sobresalientes, vencer obstáculos, cumplir lo propuesto con esfuerzo, dedicación, constancia, y sobre todo sintiendo la satisfacción de ser útiles a los demás.

**b) Motivación por competencia.-** Es el impulso para elaborar un trabajo de alta calidad, quienes se identifican con esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional. Los individuos motivados por la competencia siempre buscan la excelencia debido a la satisfacción interna que obtienen de ello, al ejecutar una tarea bien hecha perciben una profunda satisfacción interior por su éxito.

---

<sup>8</sup>Ricardo Solano, *Administración de Organizaciones*. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993, p. 90-92.



**c) Motivación por afiliación.-** Es un impulso que se dirige a la interrelación con las personas. Seleccionan amistades para rodearse de ellas, ya que sienten una mayor satisfacción interna al encontrarse y rodearse entre conocidos. Aquellos que tienen motivación de afiliación laboran mejor cuando reciben alguna felicitación por sus actitudes favorables y su colaboración.

**d) Motivación por autorrealización.-** Es un impulso por la necesidad de autorrealización personal, utilizando y aprovechando plenamente su capacidad y potencial individual. Esta necesidad se manifiesta a través del descubrimiento del interior personal y se satisface por medio de su expresión y desarrollo, por lo que, es importante que las empresas permitan que los individuos se expresen con libertad.

**e) Motivación por poder.-** Es un impulso que influye en las personas y en las diferentes situaciones que esta afronta. Las personas motivadas por el poder tienden a mostrarse más dispuestas a aceptar riesgos que otros. Emplean el poder para colaborar con el desarrollo de las organizaciones y su éxito. Al motivarse por este patrón llegan a ser excelentes gerentes y sus objetivos se dirigen hacia el poder organizacional más que hacia el poder personal.

### **2.2.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN**

Existen varias teorías sobre la motivación, la más conocida es la de *Maslow*(1943), que se fundamenta en las necesidades del ser humano, las básicas se encuentran en la parte inferior (fisiológicas y de seguridad) y, las racionales en un nivel superior (sociales, estima, autorrealización).

La Teoría del factor dual de *Herzberg, Mausner y Snyderman* (1967), se centra en el ámbito laboral. Por medio de encuestas se evalúa si los trabajadores

se sienten bien o no en su trabajo, determinando *factores higiénicos* (condiciones físicas del trabajo, control técnico, status y seguridad), y *factores motivadores* (tareas estimulantes, sentimiento de autorrealización, y reconocimiento a una labor bien realizada).<sup>9</sup>

*McClelland (1989)*, enfoca su teoría hacia tres tipos de motivación: logro, poder y afiliación. Logro es el impulso de destacarse, tener éxito y plantearse metas. Poder es la necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, para así obtener reconocimiento por parte de ellos. Afiliación es el deseo de formar parte de un grupo y llegar a tener relaciones cercanas.

*McGregor (1966)*, con su teoría X y Y propone un enfoque diferente de motivación al empleado. *La teoría X* establece que los individuos son perezosos y deben ser motivados a través de la sanción y multas para que sean responsables; y *la teoría Y* determina que el esfuerzo y dedicación es algo innato en el trabajo y que el cumplir con los objetivos merece una recompensa.

*Pérez L. (1985)*, considera tres tipos de motivación en su teoría: *Motivación extrínseca*, se relaciona con la remuneración que el empleado percibe por un trabajo realizado, así encuentra una recompensa económica que se ajusta a sus necesidades (edad, familia, gustos). *Motivación intrínseca*, vinculada con el trabajo en sí mismo, todo lo que estimula la vida profesional dentro de una organización. *Motivación trascendental o emocional*, se identifica con la misión de la empresa; en donde los intereses del equipo son más relevantes que los individuales.

Existen otras teorías relacionadas con la motivación: *Lawler y Porter. (1968)* con la teoría de las expectativas, *Locke (1969)* con la teoría de fijación de metas

---

<sup>9</sup>(Ma del Carmen Martínez, "La Gestión Empresarial "Equilibrando Objetivos y Valores, p. 23)

y, *Stancey Adams* con la teoría de la equidad; quienes han aportado de diferente manera al conocimiento de la motivación empresarial.

### **2.2.3. EL LIDERAZGO**

Es el proceso de influir dirigir e incentivar las actividades laborales de los miembros de un equipo para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo en común. El verdadero líder es el alma de la empresa y es él, el que genera entusiasmo e influencia que motiva el rendimiento, sin necesidad de recurrir al poder y autoridad.

Existen algunas herramientas para potenciar la capacidad de influencia de un líder, de tal manera que el grupo que dirige se sienta capaz, talentoso, importante y apreciado. Entre ellas tenemos: escuchar, participar, modelar, valorar, expectativa, ambiente – recursos, confianza, y entusiasmo, todas ellas son complementarias y suplementarias siendo instrumentos poderosos de influencia en la relación líder – grupo.

Un líder también debe cumplir con su papel de coach, con el propósito de dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo para conseguir una meta o desarrollar en ellas habilidades específicas. El coach no es un experto que se limita a enseñanzas técnicas, sino consiste en facilitar el que otro aprenda, por lo que su rol tiene que ver con aflorar todo el potencial de un individuo.

Una herramienta importante dentro del liderazgo es la inteligencia emocional, misma que contribuye al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo. A medida que el individuo conoce mejor sus emociones tiene un mejor control de su vida, de esta manera, estará en condiciones de comprender mejor a su equipo. El manejo inteligente de las emociones va a garantizar el éxito dentro

de una organización, facilitando así la creatividad, motivación, seguridad, entusiasmo, voluntad y confianza entre los miembros.<sup>10</sup>

### **Características de un líder empresarial**

El líder está a cargo de muchas de las decisiones dentro de una organización; de ellas, depende el destino de la empresa y de quienes la conforman. Por ello el líder empresarial debe tener características que lo resguarden como una persona capaz de decidir y hacerlo bien. Se estima que un líder empresarial, debe considerar los siguientes aspectos en su comportamiento:<sup>11</sup>

- a) Generador de ideas de negocios.
- b) Integrador de todos los elementos de la organización.
- c) Guía de la organización con sentido de propósito y cumplimiento.
- d) Identificarse con la organización a la que pertenece.
- e) Empezar, vigilar, dirigir, controlar y motivar al grupo hacia sus objetivos comunes.
- f) Debe tener carisma y capacidad de influencia sin hacer uso del poder y la autoridad, entre otros.

### **2.2.3 LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN**

Son los diversos patrones que escogen los líderes para su influencia en los demás; su estilo y aptitudes deben adecuarse a las necesidades de la organización. Existen muchos tipos de líderes y la empresa debe contar con el adecuado, para su estudio se analizarán cinco tipos de líderes cada uno con sus diferentes características.

---

<sup>10</sup>(R. Solano, *Administración de Organizaciones*, p. 76-81)

<sup>11</sup>Pablo Cardona Soriano, *La claves del Talento*, Empresa activa, España, 2002, p. 85–90.

**Estilo directivo.-** Es aquel en el que el líder no requiere la opinión de los miembros del grupo, únicamente se limita a dar instrucciones detalladas de cómo, cuándo y dónde se debe llevar a cabo una determinada tarea, para luego inspeccionar su elaboración. Es un estilo adecuado cuando la falta de tiempo no permite explicar a detalle el proceso; si el líder ha creado un clima de confianza, entusiasmo, y compromiso, se podrá crear una buena relación de trabajo entre los miembros y él.

**Estilo participativo.-** Es aquel en donde los líderes piden a su grupo su opinión, información, recomendaciones y sugerencias, pero es el líder quien toma la decisión final sobre lo que se debe hacer basándose en los consejos de su grupo. Este estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales estudios y que tratan con personal experimentado y capacitado. El fomentar el trabajo en equipo y hacer partícipes de las decisiones a los miembros de la organización alienta su espíritu, enriquece su persona, motiva su esfuerzo, y crea un vínculo cercano entre el empleado y la empresa.

**Estilo delegativo.-** Confiere a los empleados la autoridad para solucionar los problemas y tomar las decisiones necesarias, mismas que tienen que ser comunicadas al líder antes de su ejecución. Los líderes delegan a aquellos individuos maduros con experiencia dentro de la organización, y también a quienes deseen crear una experiencia de aprendizaje.

**Estilo transformador.-** Este estilo permite al líder aprovechar las aptitudes, conocimientos y experiencia de sus empleados, canalizando sus ideas para desarrollar las diferentes actividades. Es poco recomendable su puesta en marcha si no se cuenta con personal capacitado, experimentado, leal y comprometido con la organización.

**Estilo de liderazgo transaccional.**-Se utiliza técnicas de motivación para los trabajadores ofreciendo recompensas a cambio de esfuerzo o amenaza con sanciones ante cualquier incumplimiento, el líder interviene únicamente cuando los colaboradores se desvían de las expectativas, no se implementa ninguna acción mientras todo vaya según lo previsto.

#### **2.2.4. EL TRABAJO EN EQUIPO**

Se define como el trabajo en cooperación con otros llevado a cabo de manera coordinada e integral, aprovechando las habilidades y aptitudes de quienes lo integran. El trabajo en equipo busca el máximo potencial individual a favor de los objetivos del equipo mediante su sinergia, en donde logros de un equipo son superiores con respecto a la suma de los logros individuales. Las condiciones para un trabajo en equipo óptimo son:

**a) Conocimiento.**-Todo el equipo debe conocer y aceptar los objetivos, reglas y roles designados.

**b) Conjunto.**- Evitar hablar en forma individual, los logros y fracasos son de méritos de todos.

**c) Valoración.**- Acoger las ideas, sugerencias y aportes.

**d) Pensar en conjunto.**- Dejar de lado los intereses individuales o ambiciones de figuración individual.

**e) Liderazgo efectivo.**- Mantener un equilibrio que considere los intereses empresariales y de los integrantes de la organización.

**f) Promover canales de comunicación.**- Fomentar la retroinformación y tratar apropiadamente las barreras y medios de comunicación

**g) Crear un ambiente de trabajo sistémico.**-Permitir y promover la participación de todos los integrantes del equipo.

**h) Recompensa.-** Reconocerlos esfuerzos y los resultados del equipo, logrando a su vez que las personas se sientan valoradas y respetadas.<sup>12</sup>

Cada actividad requiere de determinadas funciones, por ello, para la asignación de tareas, se requiere conocer los rasgos de cada miembro del equipo. Es importante tomar en cuenta los distintos roles de un individuo, por ejemplo los señalados por *Belbin (1993)*, los agrupa en nueve: el *coordinador* (presidente) enfoca el equipo hacia los objetivos, el *pensador* (ideólogo) enfocado a resolver problemas y aprovechar oportunidades, el *investigador de recursos* (entusiasta) desarrolla ideas de otros recopilando información y negociando, el *modelador* (moldeador) toman decisiones rápidas y acertadas, el *constructor* (trabajador) son promotores de la armonía evitan los conflictos, escuchan y apoyan al grupo, el *controlador* (evaluador) determinan la mejor solución con justicia y eficacia, el *especialista* (hábil) las decisiones que toman son basadas en su alto nivel profesional, el *finalizador* (rematador) son cumplidores con sus tareas tanto a tiempo como en calidad, y el *realizador* (implementador) se caracterizan por un trabajo metódico y sistemático.<sup>13</sup>

Después de tener claro el rol y función de cada miembro del equipo, es importante implementar algunas técnicas de trabajo en grupo, para ello se ha desarrollado un estudio de investigación en los próximos capítulos que nos arrojará técnicas claras y aplicables para mejorar el ambiente laboral y por ende la productividad en las empresas.

---

<sup>12</sup>(Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Cap. 9)

<sup>13</sup>Federico Gan y Jaime Triginé, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Organización*, Ed. Díaz de Santos, España, 2006, p.267-269.

### 2.2.5. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un mecanismo importante para conectar al individuo, al grupo y a la organización. Es sustancial desarrollar habilidades eficientes de comunicación para facilitar el logro de los objetivos empresariales. La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de una empresa, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre empleados y empleadores y esto se ve reflejado en el trato con proveedores y clientes.

#### **Tipos de Comunicación**

La comunicación puede ser formal e informal. En la comunicación formal se establecen tres clases: *comunicación descendente*, sirve para comunicar las directrices desde los niveles superiores, y orientan al trabajador sobre el propósito de la empresa permitiendo una retroalimentación de su desempeño. *Comunicación ascendente*, la gerencia puede medir el clima organizacional y conocer los problemas que hay dentro de la organización, pues la información se dirige desde los empleados hasta los niveles de jefatura y dirección. *La comunicación informal*, es determinante la expresión natural de las personas para comunicarse, siendo una información de boca a boca que puede ser beneficiosa o perjudicial para las empresas según como se la emplee.

#### **Comunicación Organizacional**

Es aquel medio de comunicación que crean las organizaciones y forman parte de su cultura o de sus políticas. Cuando se planifica una comunicación estratégica y eficaz, deben considerarse las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles.



Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo existen cuatro pasos fundamentales: a). *Investigación*, emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido; b). *Planeación y programación*, la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada; c). *Implantación del plan estratégico de comunicación*, esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aceptado de la forma en que fue programado, y d). *Evaluación*, valorar si las estrategias de comunicación planeadas, aprobadas e implantadas dieron resultados positivos dentro de la organización.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y esta solo es posible implementando un plan estratégico debidamente estructurado<sup>14</sup>

### **2.3.INTERRELACIÓN SISTÉMICA DE LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL.**

El estudio del clima organizacional se realiza por medio de la interpretación de un conjunto de percepciones de los individuos, asociadas a los cuatro factores desarrollados anteriormente (motivación, liderazgo, estilos de dirección, y comunicación), por lo que resulta indispensable la utilización de instrumentos de medición que garanticen el desarrollo integral de estos factores.

Una vez expuestos los componentes del clima laboral, así como los parámetros que deben considerarse en el análisis de cada uno de ellos, se hace preciso hacer un estudio sistémico del ambiente. El desarrollo de sus componentes por separado, si bien ayuda en cierta medida a la organización, no nos permite tener una idea integradora del comportamiento organizacional como

---

<sup>14</sup>(R. Solano, *Administración de Organizaciones*, p. 82-88)

un sistema. La aplicación participativa, permitirá desencadenar un proceso de mejora continua, que propiciará el desarrollo de un clima organizacional que favorezca el desarrollo individual e institucional.

En la actualidad estamos propensos a cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben apoyarse en el desarrollo organizacional (DO) que se utiliza para que los directivos tomadores de decisiones y personal en general, aprovechen las fortalezas y combinen los talentos para el logro de los objetivos de la organización.

Las fuerzas que dan soporte al DO pueden ser externas las cuales provienen del ambiente como cambios tecnológicos, económicos, políticos y legales que son las que nacen del núcleo de la organización y crean la necesidad de un cambio estructural y de comportamiento. La administración del cambio se inicia con el análisis de las fuerzas internas y externas que crean la necesidad de cambio en la institución, a partir de esto surgen ideas innovadoras que hacen la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado.

Su evaluación determina qué tipo de dificultades existen en una organización, y si estos a su vez facilitan o dificultan los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional. El factor de resultado vincula la relación entre la productividad del recurso humano y el clima laboral, siendo el clima un factor que muestra las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>(Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Cap.10)

## **CAPÍTULO III**

### **3. AMBIENTE LABORAL POSITIVO**

Para el éxito empresarial es esencial un ambiente de trabajo positivo, que sea agradable a los trabajadores y que ellos se sientan cómodos, productivos e importantes dentro de la empresa. En este sentido, conocer el clima organizacional y su relación con la productividad es fundamental para dar la retroinformación necesaria de las causas que determinan los distintos comportamientos de las personas en la organización.

#### **3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL**

El clima organizacional es el ambiente interno en que se encuentra la organización conformada por las relaciones entre las personas que la integran y la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de sus funciones.

El comportamiento de los empleados refleja el funcionamiento interno de la organización; mismo que puede ser de confianza y progreso, o temor e inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe el ambiente de trabajo y los componentes de su organización.

Por otro lado, el clima laboral incide de forma directa en la productividad laboral del personal en la empresa a medida que el ambiente es positivo la productividad tiende a crecer, razón por la que su medición se torna imprescindible para garantizar un correcto desempeño.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>Idalberto Chiavenato, *Gestión del talento humano*, Bogotá, Prentice Hall, 2000, p.34.

*Kaplan y Norton (1997)* señalan: "Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente". Los trabajadores motivados y satisfechos aportan con esfuerzo y compromiso que favorece la eficiencia y la innovación razón por la cual, es importante considerar las causas que impiden a la organización alcanzar los niveles de rendimiento planificado. Algunos de los elementos que disminuyen la productividad de las organizaciones son:<sup>17</sup>

1. La falta de claridad entre directivos y trabajadores sobre la estrategia corporativa, recursos, objetivos concretos y específicos a alcanzar genera inestabilidad y confusión. En cambio si se tiene clara la misión, objetivos y valores de la empresa; los resultados serán acertados.

2. La falta de adecuación física y de las herramientas necesarias para laborar, impide que los individuos de la organización puedan llevar a cabo sus tareas de forma eficiente. Por ello se requiere que se realicen procedimientos previos para determinar el material y espacio necesario para que se puedan cumplir con eficiencia las distintas funciones.

### **3.2. SUGERENCIAS PARA GENERAR UN BUEN CLIMA LABORAL**

Las relaciones humanas influyen decisivamente en la productividad y dan ese aporte que las empresas necesitan para crecer. Por esa razón, resulta vital que el ambiente de trabajo sea agradable y estimulante para todos. A continuación se detallan algunas sugerencias para generar un buen clima laboral:

- Escuchar a la gente.
- Respetar y valorar las diferencias individuales.

---

<sup>17</sup>(Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, Cap.16)

- Brindar igualdad de oportunidades.
- Reconocer e incentivar el trabajo en equipo.
- Trazar metas que sean flexibles, que se puedan cumplir y medir.
- Contar con una estructura organizacional participativa.
- Lograr un alto grado de identificación del personal con la empresa y sus propósitos.

- Instaurar programas integrales de instrucción, dotando de herramientas a los empleados como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

- Generar la integración de los equipos de trabajo y del conjunto de la organización.

- Promover un estilo de liderazgo aplicado a la organización.
- Impartir programas de motivación al personal de la empresa.
- Reducir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

- La gerencia debe proveer de todos los recursos necesarios apoyándose en los nuevos avances tecnológicos para desarrollar al máximo el potencial humano.

- Proponer paquetes salariales justos e incentivos gratificantes, acordes con las funciones desempeñadas y los resultados obtenidos.

- Ofrecer planes de carrera al personal, como incentivo al logro de metas y ascenso laboral.

Existen también una serie de puntos precisos para que el clima laboral sea positivo y se generen resultados efectivos a largo plazo para la organización. Entre ellos tenemos:

**1. Valores positivos:** una organización con objetivos claros dirigidos a conseguir resultados de manera honesta, leal y sincera, hace que los valores

organizacionales sean correctos y sus trabajadores se sientan tranquilos desempeñando funciones que no atenten contra ningún otro medio, organismo, grupo social e individuo.

**2. Ambiente relajado y productivo:** un lugar de trabajo positivo, lucha por que sus empleados se sientan apreciados y valorados en todo momento; esto hará que su eficiencia crezca y su actitud sea segura, generando grupos de trabajo innovadores y creativos

**3. Compromiso con la excelencia:** una organización que se maneje en base al cumplimiento de metas hace que los trabajadores sientan que su trabajo es necesario y por ende valorado, A medida que los empleados cumplan sus metas y objetivos, su reconocimiento empresarial será gratificado.

**4. Comunicación directa y sincera:** se caracteriza por tener un trato honesto y sincero entre los miembros de la empresa. Es importante evitar cualquier tipo de astucia o malos comentarios, las críticas deben ser hechas de manera constructiva, para generar mejores resultados en el ambiente laboral de la empresa.

**5. Cooperación y apoyo:** Un ambiente de trabajo positivo tiene actitudes cordiales y de confianza entre compañeros. Esto es importante al momento que el empleado tenga algún problema o no tenga clara sus tareas, si existe una actitud positiva en la organización, esto se podrá resolver con capacitación y ayuda de un miembro a otro, ya sea de la misma área o de otra diferente.

**6. Sentido del humor:** Un ambiente de trabajo positivo siempre se preocupara porque sus integrantes tengan un espacio de relajación, diversión, e integración, ya sea sólo entre ellos, o por medio de eventos corporativos. Este tipo de empresas generalmente tienen áreas comunes con actividades, salas de

juegos y de entretenimiento para que sus empleados pasen un rato agradable en sus horas de descanso.

**7. Compresión y entendimiento:** Un ambiente laboral positivo da facilidades a sus empleados para que puedan ausentarse del trabajo si tienen cualquier tipo de calamidad doméstica. No sólo provee el permiso para faltar, sino que se mantiene al tanto de la situación por la que está pasando el trabajador. Este apoyo por parte de compañeros y jefes, hace que el empleado se sienta valorado y considerado, no sólo como parte de una institución sino como un individuo dentro de la sociedad.

**8. Énfasis en salud, familia y ambiente:** Una compañía que se preocupa por la salud de sus empleados mediante observaciones, asistencia médica o inclusive un punto de salud no necesariamente grande, es una empresa que se interesa por generar un ambiente positivo. Un buen ambiente laboral también se preocupa por la alimentación de sus empleados y porque realicen prácticas saludables, de esta forma no sólo evitara la ausencia laboral, sino que tendrán trabajadores sanos, optimistas y activos, lo que lleva a que sean más productivos y eficientes.

**9. Oportunidades de ascenso y capacitación:** Una organización que ofrezca oportunidades para crecer profesionalmente y capacitar a sus empleados, siempre tendrá características de un ambiente de trabajo positivo. El puesto de trabajo debe estar renovado, es decir, debe contribuir a un crecimiento personal por medio de la aportación de nuevos conocimientos, capacitación y métodos innovadores a aplicar en la empresa.

**10. El directivo debe proporcionar afecto y apoyo:** el tener consideración con los subordinados es primordial, la supervisión por parte del directivo debe mostrarse estricta pero a su vez debe proporcionar apoyo, capacitación, respeto, y afecto. Si los empleados se sienten apoyados por su superior la calidad de trabajo y la relación laboral será mejor.

**11. Fomentar la cooperación:** Una empresa es un equipo, todos tiene que remar para llegar al mismo objetivo. Cada persona de la organización es una pieza clave para que todo funcione como está establecido. Para que las responsabilidades sean compartidas y se ejercite la participación, se tiene que delegar las tareas para conseguir que todos puedan agregar valor con sus acciones.<sup>18</sup>

### **3.3. CÓMO ABORDAR EL ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL**

Realizar un estudio de medición de clima laboral tiene como objetivo principal propiciar la mejora de la organización. La elaboración de un estudio propone la identificación de fortalezas y debilidades al interior de la empresa, el objetivo será tomar decisiones estratégicas en pro de mejorar la productividad empresarial.

La puesta en marcha del estudio de clima organizacional requiere la determinación de factores de evaluación, estos diferirán dependiendo del tipo de organización, aunque de forma general se pueden enlistar los siguientes:

- a) Satisfacción en el puesto de trabajo
- b) Trato personal y ambiente de trabajo

---

<sup>18</sup> Ángel Baguer A, "*Dirección de Personas*" *Un Timón en la Tormenta*, Ed. Días de Santos, España, 2009, p.171-179.



- c) Reconocimiento del trabajo
- d) Estructura de la organización
- e) Delegación del trabajo
- f) Capacitación
- g) Remuneración
- h) Apoyo

Se pueden adoptar diversas técnicas de investigación (tanto de naturaleza cualitativa como cuantitativa) para el análisis del estudio. Los mismos tienen que ser instrumentos válidos para realizar una correcta medición de las percepciones y actitudes organizacionales. En este sentido, la combinación de ambas metodologías es la línea de investigación que ofrece mejores resultados y es importante recoger información (parte cualitativa) que luego se plasmará en el cuestionario como instrumento de información (parte cuantitativa).

## **CAPÍTULO IV**

### **4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Con el fin de determinar los factores que influyen dentro del clima laboral de una empresa y como optimizarlos, es necesario desarrollar una investigación que aporte con datos estadísticos y cualitativos sobre el impacto de los aspectos psicológicos, familiares, sociales, educativos, económicos y coyunturales que rodean a los individuos en las organizaciones. El Desarrollo de la investigación nos arrojará la información necesaria para determinar los factores predominantes para optimizar el clima laboral de una empresa.

#### **4.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1.1. INTERROGANTE**

Es fundamental como primer aspecto de desarrollo de la investigación determinar las interrogantes, a continuación se describen las propuestas que se busca responder con la investigación, por un lado, el gerencial, que corresponde a la percepción respecto de la relevancia de las variables del clima laboral; y, el de investigación que se relaciona con la recopilación de la información.

##### **Pregunta gerencial**

¿Qué estrategias deben tomar los gerentes para llegar a crear un ambiente laboral óptimo que impacte en la productividad del talento humano, incrementando los beneficios de la empresa?

##### **Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los factores que impactan en las organizaciones para la consecución de un clima laboral óptimo?

#### **4.1.2. OBJETIVOS**

- Evaluar el clima laboral de seis empresas: dos públicas, dos privadas y dos galardonadas con el premio Great place to work, estableciendo un diagnóstico general sobre el clima laboral por tipo de empresa.
- Contrastar los resultados de las encuestas de clima laboral por tipo de empresa encuestada, concluyendo en los factores críticos para la mejora del clima.
- Determinar de forma concluyente que factores se deben mejorar para alcanzar un clima laboral óptimo en las empresas.

#### **4.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN**

- Este tipo de estudio es aplicado bajo un método correlacional (cuali – cuantitativo) y tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre sus variables. Esta correlación nos permitirá llegar a obtener información global de los factores que desarrollan el clima laboral, y mediante el cruce de variables obtener resultados concluyente para determinar los factores que se deben optimizar para lograr un clima laboral óptimo en las empresas.

### **4.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **4.2.1. MÉTODO CUALITATIVO**

El método cualitativo utilizado para la investigación fue la entrevista exhaustiva no estructurada, aplicada a los representantes de varias organizaciones.

### **Determinación de la población**

La población para la aplicación de la entrevista se estableció a criterio de la investigadora, seleccionando según conveniencia las empresas y representantes a quienes se les aplicó el instrumento. Las empresas entrevistadas fueron:

- Nestlé
- Ministerio de Cultura
- Chaide y Chaide
- Secretaria Nacional de Gestión
- Energy Palma

### **Análisis de los resultados**

Los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas se muestran con detalle en el Anexo Nro. 1. Los hallazgos más relevantes obtenidos del método cualitativo son los siguientes:

- Es determinante para las empresas el cumplimiento de las leyes respecto de la afiliación al seguro IESS, pago de remuneraciones extraordinarias y el reconocimiento beneficios como horas extras. Para los entrevistados este es el factor principal que motiva un clima laboral óptimo.

- La correcta comunicación entre los colaboradores, jefes y empleados es relevante al momento de crear ambientes productivos. La toma de decisiones sobre estrategias, planes y tácticas empresariales tienen mayor probabilidad de éxito si se coordina con una correcta retroalimentación de la información.

- Es una generalidad de las personas entrevistadas, asegurar que el subsistema de reclutamiento y selección de personal es la principal actividad estratégica del área de recursos humanos, no se mencionan otros subsistemas.

No se muestra mayor conocimiento de los directivos sobre las actividades de la administración del talento humano en sus organizaciones.

- El sector público está distante de implementar mediciones de clima laboral, los esfuerzos se encuentran orientados hacia la mejora del rendimiento de los funcionarios, por medio de evaluaciones de desempeño.

- Las empresas públicas deben adoptar las directrices del Ministerio de Relaciones Laborales, encargado de hacer cumplir la Ley Orgánica del Servidor Público (LOSEP) a través de la SENRES institución encargada de la evaluación de desempeño del empleado público.

- Los beneficios económicos, profesionales y familiares recibidos por los colaboradores condicionan el clima laboral; sin embargo, en las empresas privadas se aplica con la misma medida las restricciones y castigos, estableciendo una forma de compensación.

- La estructura, tiempo de operación y el tamaño de la organización son factores que no registran incidencia en la evaluación del clima laboral; por el contrario las empresas que poseen directrices estratégicas claras y democratizadas a los empleados, utilizan la medición como un recurso para la planificación de la estrategia empresarial.

- La concentración en actividades operativas es determinante en el emprendimiento de planes de administración estratégica del talento humano, según los encuestados los empleados no tienen claras las ventajas del uso de técnicas como la determinación de perfiles por competencia, evaluaciones de desempeño, planes de formación y planes de sucesión. El talento humano se interesa poco en sus propias mejoras, los empleados entienden como regla que,

el clima laboral está en directa proporción a lo atractivo del paquete salarial únicamente.

- A mayor número de personal ocupado en actividades operativas, se evidencia una mejor percepción sobre los beneficios que se obtiene de la medición del clima laboral, este tipo de empresas deben contrarrestar barreras como: 1. Distancia entre las oficinas administrativas y las plantas de producción, 2. Carencia de colaboración de otras unidades en el proceso de medición, priorizando las actividades de producción. 3. Se responsabiliza únicamente a los jefes de área del proceso de medición, 4. La medición no genera rentabilidad al negocio. 5. Carencia de presupuesto, 6. Inexistencia de procesos de gestión para el talento humano.

- La brecha entre las empresas privadas y públicas en la medición de clima laboral es amplia, la regularidad de medición en las primeras es anual, el talento humano es considerado un eje estratégico en la planificación a largo plazo de la empresa, esto difiere en el entorno de las empresas públicas.

- Se realizan actividades para motivar al personal de acuerdo a lo que determinen los altos mandos, pero no en base a las necesidades o requerimientos del personal.

#### **4.2.2. MÉTODO CUANTITATIVO**

El método cuantitativo se aplicó a través de una encuesta, instrumento tomado del modelo propuesto por Stephen P. Robbins y que se muestra en el Anexo Nro. 2.

## **Determinación de la población y muestra**

La población para el estudio cuantitativo se determinó según criterio de la investigadora, tomando en cuenta las siguientes particularidades en las empresas:

- Poseer al menos 20 empleados.
- Ser referentes en el sector económico en el que se desempeñan.
- Estar ubicadas en la ciudad de Quito y estar estructuradas de forma jerárquica.

Del análisis realizado se seleccionaron seis organizaciones de acuerdo a la siguientes clasificación: dos de carácter privado, dos públicas y dos ganadoras de la distinción Great Place to Work.<sup>19</sup> Las empresas escogidas para el estudio son:

### **1. MIDUVI**

Tipo de empresa: Pública

RUC: 0360007160001

Actividad: El Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, fue creado mediante Decreto Ejecutivo N° 2 de fecha 10 de agosto de 1992, contribuye al desarrollo del País a través de la formulación de políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos, que garanticen un sistema nacional de asentamientos humanos, sustentado en una red de infraestructura de vivienda y servicios básicos que consoliden ciudades incluyentes, con altos estándares de calidad, alineados con las directrices establecidas en la Constitución Nacional y el Plan Nacional de Desarrollo.

Total empleados: 700 empleados a nivel nacional, la investigación se aplicó en la oficina ubicada en la calle Toledo la cual cuenta con 50 empleados.

---

<sup>19</sup> Otorgada por el Great Place to Work Institute a los empleadores que han comprobado desarrollar a su talento humano en el fomento de relaciones con los jefes, el trabajo y entre sí, previa la aplicación de instrumentos de medición de clima y relaciones.

## **2. CORPAIRE (Secretaria de Movilidad)**

Tipo de empresa: Pública Municipal, sin fines de lucro

Actividad: Coordinar, gestionar y llevar adelante el proceso de estudios técnicos y económicos, elaborar bases, convocar, seleccionar, adjudicar, contratar y fiscalizar la operación de los centros de Revisión y Control Vehicular de Quito, así como monitorear la calidad del aire ambiente a través de la Red Metropolitana de Monitoreo Atmosférico de Quito.

Total empleados: 35 personas.

## **3. DOMIZIL**

Tipo de empresa: Privada, industria

RUC: 0992231114001

Actividad: Fabricación de partes para vehículos

Total empleados: En Planta 74, Administrativos 12

## **4. INDURA**

Tipo de empresa: Privada, Corporación Internacional

RUC: 20473938929

Actividades: Empresa industrial y comercial, orientada a la venta de gases industriales, soldaduras y negocios relacionados. Han abarcado mercado como: metalmecánica, metalúrgica, alimentos, químicos y comercio

Total empleados: 31 empleados operativos y 10 administrativos en Quito.

Oficinas: Guayaquil, Sto. Domingo, El Coca, Manta, Guayaquil, Machala, Cuenca, y Quito. En Guayaquil se cuenta con la matriz.

## **5. CHAIDE Y CHAIDE**



Tipo de empresa: Privada, industria.

La empresa posee la calificación de Great Place toWork.

RUC: 1790241483001

Actividad: Fabricación de colchones, fundada en Quito, en noviembre de 1975, distribuidores en todo el Ecuador de tres marcas Chaide y Chaide, Regina y Carnaval.

Total de empleados: 250 personas entre operativos y administrativos.

Oficinas: Quito y Guayaquil

## **6. GRUNENTHAL**

Tipo de empresa: Privada, industria.

La empresa posee la calificación de Great Place toWork

RUC: 0990160422001

Actividad: Industria farmacéutica

Total de empleados: 133 empleados

Para la aplicación de la encuesta de clima laboral, se utilizó un muestreo no probabilístico, estimándose un total de 20 encuestas de clima a aplicarse en cada institución de forma aleatoria. La recolección de la información se la realizó en 20 días, en la semana del 30 de Mayo al 20 de Junio del 2011.

### **Análisis de los resultados**

La tabulación de los resultados de la investigación se muestra con detalle en el Anexo Nro. 3, los hallazgos se exponen a continuación, distribuidos en 10 ejes correspondientes al instrumento propuesto por Robbins, a los que se ha incrementado un factor para el análisis de la percepción sobre infraestructura física. Las respuestas describen la tendencia en las seis empresas estudiadas.

**1. La identidad de los miembros:** Define el grado en el que los empleados se

identifican con la organización como un todo y no solo como su tipo de trabajo o campo de conocimientos profesionales.

**Tabla 1: Eje de Identidad de los miembros**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
7	He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.	47,6% de los empleados responden muchas veces, un 28,2% siempre.
16	Converso sobre la empresa en reuniones sociales.	48,3% responde pocas veces, el 34,2% nunca.
26	Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.	43,3% de los empleados responden muchas veces, el 40,8% pocas veces.

Fuente: Encuesta del clima laboral

El grado de identificación con la organización es crítico, el total de colaboradores que se identifican con sus organizaciones no supera el 48%.

2. *Énfasis en el grupo*: Define el grado en el que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

**Tabla 2: Eje de Énfasis en el grupo**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
5	Participo en reuniones para planificar el trabajo.	El 46,7% de encuestados responde muchas veces, el 28,2% pocas veces.
18	Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.	El 59,2% responden muchas veces, el 25% pocas veces.
29	Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.	El 65% responde muchas veces, el 20% pocas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

El trabajo en equipo es una de las fortalezas en general de las empresas, es evidente que a pesar de la poca participación de los colaboradores en actividades de planificación, el sentido de pertenencia sobre los resultados grupales es superior a la media (59,2% y 65%).

3. *El enfoque hacia las personas*: Define el grado en el que las decisiones de la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

**Tabla 3: Eje de enfoque hacia la persona**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
2	La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.	El 60,8% responde muchas veces, el 21,7% pocas veces.
13	La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.	El 41,7% responde pocas veces, el 38,1% muchas veces.
25	Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales	El 56,7% responde muchas veces, el 27,5% señala que pocas veces

Fuente: Encuesta de clima laboral

En general el enfoque hacia las personas supera la media (60,8% y 56,7%), priorizando el respeto y compañerismo, el apoyo de la empresa en los problemas personales es menor con el 38,1%.

4. *La integración en unidades:* Define el grado en el que se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada o independiente.

**Tabla 4: Integración de las unidades**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
8	Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.	El 46,7% responde muchas veces, el 44,2% pocas veces.
20	La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.	El 41,7% responde muchas veces, el 30,8% pocas veces.
28	Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.	El 52,5% responde muchas veces, el 20,8% pocas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

La *comunicación interna*, no supera el 50% en las tres preguntas realizadas, se concluye que este aspecto es una debilidad en común de todas las empresas participantes en el estudio.

5. *El control:* Define el grado en que se emplean reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta de los empleados.

**Tabla 5: Control**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
3	El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.	El 65% responde muchas veces, el 16,7% pocas veces.
15	Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.	El 45% responde muchas veces y el 30% pocas veces.
24	En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.	El 48,3% responde muchas veces, el 35,8% pocas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

La percepción de que existe apoyo de superiores para la ejecución de tareas es del 65% de encuestados, la apreciación sobre la igualdad en la aplicación de normas y reglamentos es del 45%; mientras que, el 48,3% de empleados piensan que los niveles de jefatura se ocupan por méritos.

6. *Tolerancia al riesgo*: Define el grado en el que se fomentan que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

**Tabla 6: Tolerancia al riesgo**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
6	La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.	El 58,3% responde muchas veces, el 26,7% pocas veces.
12	Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos	El 36,7% responde pocas veces, el 36,7% muchas veces.
27	En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.	El 50% responden pocas veces, el 30% nunca.

Fuente: Encuesta de clima laboral

La motivación de la empresa hacia la creatividad de los empleados es deficiente, los colaboradores muestran en sus respuestas que son escuchados, más no recompensados por generar ideas y buscar la innovación.

7. *Los criterios para recompensar*: Define el grado en el que se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con

el rendimiento del empleado y no con su antigüedad, favoritismos y otros factores ajenos al rendimiento.

**Tabla 7: Criterios para recompensar**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
9	Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.	El 38,3% responde muchas veces, el 36,7% responde pocas veces.
17	El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.	El 45,8% responde muchas veces, el 23,3% siempre.
30	La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.	El 53,3% responde muchas veces, el 19,2% pocas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

Los empleados perciben que las organizaciones no actúan equitativamente al momento de recibir oportunidades de ascensos y promoción. En cuanto al reparto de beneficios, estos se perciben como justos para el 69,1%; sobre los criterios de recompensa en cuanto al salario el 53,3% de empleados aseveran que las empresas cumplen con los incrementos ofrecidos.

8. *Tolerancia al conflicto*: El grado en el que se fomenta que los empleados traten abiertamente sus conflictos y críticas.

**Tabla 8: Tolerancia al conflicto**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
4	Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.	El 53,2% responde pocas veces, el 23,4% muchas veces.
19	Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.	El 52,5% responde muchas veces, el 32,5% pocas veces.
21	En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.	El 42,5% responde muchas veces, el 35% pocas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

El despido es una herramienta utilizada para resolver conflictos entre empleados para el 76,6% de empresas, solo el 52,5% de colaboradores afirman que las empresas recolectan toda la información generada por desacuerdos antes

de tomar decisiones, la posibilidad de tratar diferencias abiertamente ocurre muchas veces solo para el 42,5% de los casos.

9. *El perfil hacia los fines o los medios:* Define el grado en que la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

**Tabla 9: Perfil hacia los fines o los medios**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
1	El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.	El 60,8% responde muchas veces, el 22,5% siempre.
14	Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.	El 47,5% responde muchas veces, el 22,5% siempre.
23	Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.	El 50,8% responde muchas veces, el 29,2% pocas veces

Fuente: Encuesta de clima laboral

Los empleados muestran un enfoque hacia los medios utilizados, es necesario aclarar que el entendimiento de los fines empresariales fundamenta un clima laboral óptimo, el exceso de orientación a la tarea crea limitaciones de creatividad en el personal.

10. *El enfoque hacia un sistema abierto:* Define el grado en que la organización controla y responde a los cambios del entorno.

**Tabla 10: Enfoque hacia un sistema abierto**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
10	Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.	El 46,7% responde muchas veces, el 27,5% pocas veces.
11	Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.	El 42,5% responde muchas veces, el 30,8% pocas veces.
22	La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.	El 50,8% responde muchas veces, el 24,2% siempre.

Fuente: Encuesta de clima laboral

El 46,7% de los empleados perciben que su organización se preocupa de su formación, el 42,5% asegura que la organización apoya la adquisición de nuevos conocimientos. Sin embargo, el 75% de los empleados piensa que su empresa

está preparada para afrontar los cambios del entorno.

11. *Infraestructura*: Define el grado en que la organización ofrece condiciones físicas y de seguridad para realizar el trabajo.

**Tabla 11: Enfoque hacia un sistema abierto**

Nro.	Preguntas	Estadísticas descriptivas
31	Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada.	El 50,8% responde muchas veces, el 30% siempre.
32	La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades.	El 51,7% responde muchas veces, el 26,7% siempre.
33	Me han hablado de riesgos laborales en las empresas, he sido capacitado.	El 39,2% responde pocas veces, el 25,8% muchas veces.

Fuente: Encuesta de clima laboral

Los empleados perciben que la infraestructura de las empresas cumple con las condiciones para ejecutar su trabajo, como complemento es necesario que las empresas emprendan actividades de capacitación sobre los riesgos laborales.

### **Contraste de los resultados por tipo de empresa**

Analizados los resultados de forma descriptiva, se realizó un contraste de variables en busca de aspectos diferenciales entre las respuestas obtenidas por empresas privadas, públicas y las que han obtenido el reconocimiento de Great Place toWork; el objeto del segundo análisis es determinar las diferencias de los factores propuestos por Robbins en función del tipo de empresa. El método aplicado para el contraste de las variables fue la construcción de tablas de contingencia multivariadas por medio del software SPSS.

1. La identidad de los miembros: Mide el grado de identificación del empleado para con la organización de acuerdo al tipo de empresa en la que trabaja.

**Tabla 12: Identidad de los miembros según tipo de empresa**

Contraste			Factor de Identidad				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	5,8%	30,0%	47,5%	14,2%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	19,2%	45,0%	25,8%	10,0%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	13,3%	31,7%	36,7%	18,3%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100.0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

La tendencia muestra que la identidad es un factor con mayor intensidad en las empresas privadas y en las empresas catalogadas como Great Place toWork. En el caso de las empresas públicas la identidad es débil con respuestas porcentuales mayores en las opciones de pocas veces y nunca.

2. Énfasis en el grupo: establece la relación entre el trabajo realizado en grupos por encima del trabajo individual por el tipo de empresa.

**Tabla 13: Énfasis en el grupo según tipo de empresa**

Contraste			Factor de énfasis en el grupo				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	9,2%	39,2%	41,7%	7,5%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	25,0%	61,7%	11,7%	,8%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	10,0%	70,0%	20,0%	,0%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

La tendencia expuesta evidencia que por encima del 70% las empresas reconocidas con Great Place toWork orientan sus esfuerzos al trabajo en equipo y no en los individuos; comportamiento similar, aunque con menor intensidad, muestran las empresas privadas. La empresa pública se orienta más al trabajo individual.



3. El enfoque hacia las personas: se analiza el grado en el que los empleados perciben que las decisiones de la empresa los afectan, según el tipo de empresa.

**Tabla 14: Enfoque a las personas según tipo de empresa**

Contraste			Factor de enfoque a la persona				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	8,3%	34,2%	45,8%	8,3%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	20,8%	40,0%	33,3%	5,8%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	6,7%	81,7%	11,7%	0,0%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

En las empresas privadas y del tipo Great Place toWork, la percepción sobre el grado en que afectan las decisiones de la administración se encuentra en el rango de 60%% a 80% en las frecuencias positivas. Para las empresas públicas es mayor el porcentaje en las opciones negativas indicando que no existe percepción alguna sobre cómo afectan las decisiones de la dirección a los empleados.

4. La integración en unidades: contraste entre el tipo de empresa y el grado en que se fomenta en ellas la independencia departamental.

**Tabla 15: Integración de las unidades según tipo de empresa**

Contraste			Factor integración de las unidades				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	5,0%	46,7%	32,5%	12,5%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	10,0%	45,8%	35,8%	7,5%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	23,3%	48,3%	27,5%	,8%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100.0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

El factor de interacción e independencia departamental se muestra con mayor intensidad en las empresas de Great Place toWork, concluyéndose que a medida que existe una mayor independencia departamental las empresas generan un mejor clima para el desempeño de sus actividades.

5. El control: relación entre la percepción de los empleados respecto del empleo de reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar su conducta y el tipo de empresa.

**Tabla 16: Control según tipo de empresa**

Contraste			Factor de control				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	17,5%	21,7%	50,0%	9,2%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	21,7%	51,7%	25,0%	,8%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	5,0%	85,0%	7,5%	,8%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

Las empresas reconocidas por Great Place toWork muestran que el grado de cumplimiento de políticas, reglamentos y supervisión es alto, la tendencia positiva es del 90%, en el caso de las empresas privadas el cumplimiento es reconocido por el 73,4% de los colaboradores y en el sector público por el 39,2%.

6. Tolerancia al riesgo: el contraste se realiza entre la capacidad de los empleados para tomar riesgo e innovar según el tipo de empresa.

**Tabla 17: Tolerancia al riesgo por tipo de empresa**

Contraste			Factor de tolerancia al riesgo				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	5,8%	20,0%	51,7%	20,8%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	11,7%	35,8%	39,2%	12,5%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	9,2%	51,7%	22,5%	15,0%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100.0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

Las empresas del tipo Great Place toWork se muestran más tolerantes al riesgo, por el contrario en las empresas privadas y públicas menos empleados afirman que pueden innovar y actuar con creatividad en el puesto de trabajo.

7. Los criterios para recompensar: este factor contrasta el grado de percepción sobre cómo es recompensado el empleado (remuneraciones, beneficios y ascensos) respecto del tipo de empresa.

**Tabla 18: Criterio para recompensar por tipo de empresa**

Contraste			Factor criterio para recompensar				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	8,3%	20,0%	44,2%	24,2%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	25,0%	48,3%	20,0%	6,7%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	20,8%	69,2%	9,2%	,8%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

El clima laboral depende de las remuneraciones y beneficios recibidos por los empleados. En las empresas privadas y del tipo Great Place toWork los resultados por encima del 70% muestran la importancia de la remuneración en el clima laboral.

8. Tolerancia al conflicto: Analiza el grado en el que los empleados pueden tratar sus conflictos abiertamente de acuerdo al tipo de empresa en el que laboran.

**Tabla 19: Tolerancia al conflicto por tipo de empresa**

Contraste			Factor de tolerancia al conflicto				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	5,0%	20,0%	53,3%	15,8%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	14,2%	32,5%	45,8%	6,7%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	7,5%	59,2%	28,3%	5,0%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

Las empresas que obtuvieron el galardón de Great Place toWork trabajan mayormente en la construcción de relaciones abiertas en el tratamiento de conflictos entre los empleados, aunque la estadística no permite concluir que sus acciones son altamente efectivas, es evidente que en la empresa pública es menor el número de empleados que percibe que se pueden tratar los conflictos con apertura.

9. El perfil hacia los fines o los medios: contraste entre el nivel de orientación a resultados o a las técnicas respecto del tipo de empresa.

**Tabla 20: Perfil hacia los fines o los medios según el tipo de empresa**

Contraste			Factor de perfil de los fines o los medios				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	15,8%	43,3%	33,3%	4,2%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	30,8%	45,0%	17,5%	5,0%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	10,0%	63,3%	25,8%	,8%	33,3%
Total		Recuento					120
		% del total					100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

El factor muestra una orientación hacia los medios muy alta en los tres tipos de empresas, el enfoque a la tarea como medio para conseguir las metas es un factor común.

10. El enfoque hacia un sistema abierto: el factor contrasta el grado en el que los empleados perciben que la empresa puede afrontar los cambios en el entorno según su tipo.

**Tabla 21: Enfoque hacia un sistema abierto**

Contraste			Factor de enfoque de sistema abierto				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					40
		% del total	10,0%	24,2%	51,7%	12,5%	33,3%
	Privada	Recuento					40
		% del total	25,0%	47,5%	22,5%	4,2%	33,3%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	25,8%	68,3%	3,3%	,8%	33,3%
Total		Recuento	73	168	93	21	120
		% del total	60.8%	140.0%	77.5%	17.5%	100.0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

La tendencia muestra que las empresas privadas y del tipo Great Place toWork tienden a brindar mayor seguridad sobre la capacidad de afrontar los cambios futuros a los empleados.

11. Infraestructura: El grado en que la organización cuenta con condiciones físicas y de seguridad para realizar el trabajo por cada empresa

**Tabla 22: Infraestructura por tipo de empresa**

Contraste			Factor Infraestructura				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento					38
		% del total	5,9%	33,1%	39,0%	18,6%	32,2%
	Privada	Recuento					40
		% del total	22,0%	50,0%	19,5%	10,2%	33,9%
	Great Place toWork	Recuento					40
		% del total	43,2%	47,5%	11,0%	,0%	33,9%
Total		Recuento					118
		% del total	71,2%	130,5%	69,5%	28,8%	100,0%

Fuente: Encuesta de clima laboral

La infraestructura es determinante al momento de establecer los aspectos más relevantes del clima laboral, es claro que el empleado percibe que a mejores condiciones en el espacio físico existe mejor clima laboral, prueba de ellos es que las empresas de mayor calificación en este factor son las privadas y las de Great Place toWork.

### **Conclusiones finales del estudio**

La recopilación de la información y su análisis permite concluir:

1. El clima laboral es percibido como una herramienta que el departamento de talento humano en las organizaciones usa como complemento a las actividades diarias de reclutamiento y selección de personal.

2. Existen diferencias sobre la efectividad de la herramienta y su aplicación respecto del tipo de empresa: pública, privada, Great Place toWork.

3. En Quito la administración del talento humano en las empresas públicas se concentra por el momento en crear un sistema de evaluación para el servidor que garantice la optimización de sus competencias y resultados en el corto plazo. No existen evaluaciones de clima laboral en las empresas públicas encuestadas.

4. Los factores que inciden con mayor peso en el clima laboral son:

a) Énfasis en el grupo por encima del individuo, motivación al trabajo en equipo.

b) Enfoque hacia las personas respecto a su involucramiento en los cambios de la empresa.

c) El control de las actividades de los empleados, expresados en las normas, reglas y lineamientos que deben seguir para cumplir con su trabajo.

d) Criterios de las empresas respecto a la remuneración, ascensos y promociones para los empleados.

e) Enfoque a un sistema abierto que le permita a la empresa adaptarse a los cambios del entorno brindando seguridad al empleado sobre su futuro.

f) Mejorar la infraestructura física para el desempeño del empleado.

5. Los factores que son susceptibles de mejora por parte de las organizaciones son:

**a)** La identidad con la empresa.

**b)** El enfoque a la organización a brindar independencia departamental, entendida desde la perspectiva del empoderamiento.

**c)** Tolerancia al riesgo por parte de las empresas, tomando en consideración que la innovación y creatividad pueden potenciar mejoras en los procesos, costos y rentabilidad; además de incentivar al empleado a mejorar su actitud respecto del lugar de trabajo.

**d)** Tolerancia al conflicto entendido como la necesidad de concienciar a las organizaciones sobre la existencia de otros roles diferentes al profesional en cada empleado.

**e)** Orientación al fin no al medio, como se lo pudo observar en la toma de datos, algunas de las empresas se enfocan en las actividades del personal y no en el impacto que éste tiene dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PROPUESTA**

Conociendo ya los resultados de la investigación es necesario determinar de manera deductiva los factores que infieren dentro del Clima Laboral en los tipos de empresa analizadas, con esta generación de conocimiento se procederá a la estructuración de planes de gestión que permitan alcanzar la armonía en la gestión del Talento Humano sin dejar de lado la productividad del personal ni la consecución de los objetivos organizacionales.

#### **5.1. CÓMO INFLUYEN LOS FACTORES DEL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA Y EN EL LOGRO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Durante el desarrollo de la investigación se han encontrado distintos factores que inciden en el clima laboral dentro de las actividades de las organizaciones estudiadas. Estos factores y su influencia en el logro de los objetivos organizacionales serán a continuación presentados en una agrupación basada en los siguientes aspectos:

- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales y resolución de conflictos
- Comunicación
- Infraestructura
- Liderazgo
- Procesos dentro de la organización
- Motivación



### **5.1.1. TRABAJO EN EQUIPO**

De manera general se sostiene que dentro de las organizaciones el apoyo de los directivos y jefaturas debe existir creando un modelo de soporte al trabajo en equipo. Una mala dirección en este factor puede generar un modelo deficiente de comunicación que problematice la generación de conocimientos y experiencia de cualquier tipo de organización.

En este sentido el trabajo en equipo debe ser considerado como un eje de trabajo constante que soporte el desarrollo del personal y su comunicación, tanto de manera horizontal como de manera vertical, con líneas de trabajo y autoridad claramente establecidos.

Este factor, de manera pragmática, está asociado con el liderazgo de la organización basado en el empoderamiento efectivo del empleado, por ello es necesario que las organizaciones difundan sus objetivos a todo nivel con el fin de que todos los colaboradores tengan clara su meta y como su trabajo en equipo aporta al crecimiento y desarrollo de toda empresa.

En consecuencia se puede indicar que las empresas que desean mantener un saludable clima laboral deben crear programas que mejoren la relación interdepartamental e interpersonal, siendo éstas condicionantes importantes para la comunicación efectiva lo que permitirá tener un clima óptimo.

### **5.1.2. RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

En lo que respecta a las relaciones interpersonales las empresas consultadas tienen un elemento en común: consideran que las relaciones

interpersonales son fundamentales para contar con un buen sistema de comunicación. En este sentido, se debe procurar la concientización dentro de las organizaciones acerca de la existencia de otros roles diferentes al profesional en cada empleado.

La mayor parte de las personas consultadas señala que dentro de las organizaciones estudiadas existe un buen ambiente de trabajo, donde en general las interacciones están basadas en el respeto y las buenas relaciones laborales.

Mayoritariamente, los colaboradores de las empresas encuestadas señalan que hay voluntad y capacidad para resolver los conflictos entre los distintos departamentos y que el nivel de tolerancia es alto; no obstante, también se menciona que los directivos no tienen interés por resolverlos a pesar de que la dirección debe ser la responsable de generar un espacio sano para la resolución de conflictos.

En este sentido este factor debe ser considerado como elemento fundamental dentro del clima laboral con un enfoque hacia el desarrollo organizacional. Sin embargo, este aspecto no debe desviar a la organización de su enfoque estratégico de negocio ya que el mismo es necesario para direccionar los niveles de participación de la empresa con en el apoyo del empleado para la resolución de los conflictos si este los tuviere.

### **5.1.3. COMUNICACIÓN**

La empresa moderna, además de ser una realidad económica, una realidad pública y, una realidad humana; es una organización partícipe. Es por ello que todos sus actores deben interactuar en forma permanente. La alta dirección será la encargada de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección

"autoritaria" (Taylorista), por el de dirección "participativa"<sup>20</sup>.

En este sentido, la comunicación dentro de la empresa debe contener el mensaje adecuado que motive el involucramiento del personal con los objetivos de la empresa para que el individuo considere los beneficios de la organización como suyos. Este factor debe tener como fundamento políticas y normas de control que sean percibidas como necesarias para la mejora productiva del empleado y no como castigos por indisciplina.

El estudio es claro en señalar que a mayor conocimiento e información que posea el empleado sobre como la organización se preocupa por su futuro, mejora su actitud frente a la empresa y por lógica mejora el clima organizacional.

#### **5.1.4. INFRAESTRUCTURA**

La infraestructura física constituye un elemento importante de desarrollo del clima laboral de cualquier institución, sin embargo, este elemento frecuentemente no se considera como parte de la gestión del talento humano.

En este sentido y de acuerdo a los resultados de la investigación, los colaboradores, plantean a este factor como uno de los primordiales para la ejecución efectiva de su trabajo. Sin embargo, en la gestión de este factor por parte de las empresas se ha encontrado desigualdad y falta de consideración de las reales necesidades de las organizaciones, estas acciones han generado descontento y resistencia al compromiso del personal con la organización.

En la investigación se muestra que los colaboradores coinciden en la necesidad de revisar la infraestructura con el fin que se permita ejecutar las tareas

---

<sup>20</sup> Ana María Vásquez, "La comunicación y la gestión de recursos humanos", 12.05.2008 en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/mujeres/comunicacion-y-gestion-de-recursos-humanos.htm>

de manera efectiva, y contar con el personal suficiente para la consecución de las tareas y objetivos.

#### **5.1.5. LIDERAZGO**

Las organizaciones para crecer y perdurar necesitan fortalecer el liderazgo de sus dirigentes. Un líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal<sup>21</sup>.

Un buen líder se compromete a colaborar con cada empleado para solventar dificultades, cumplir metas, desarrollar estrategias siendo el su apoyo frente al directivo.

#### **5.1.6. PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Robert Kaplan en su libro *Cuadro de Mando Integral* indica que: Las empresas cuando tienen que implementar sus estrategias se encuentran frente a la necesidad previa de definirla. Esta recomendación incluye a todos los niveles de la organización y, su cobertura se realiza a través del diseño de los procesos<sup>22</sup>.

Este enunciado implica que la gestión del trabajo de las personas está directamente relacionada con los procesos empresariales, afirmando lo obtenido con el estudio de mercado en lo referente a la importancia de los controles al desarrollo de las labores del empleado.

Es por ello que la gestión del trabajo debe ser controlada y estandarizada para procurar un eficiente trabajo en equipo; donde las actividades de cada miembro están establecidas y cada quien conoce cuál es su aporte en la generación de valor agregado para la empresa, con esto la organización se asegura su empoderamiento y motivación de las personas.

---

<sup>21</sup> María Guadalupe Noriega, *La importancia del liderazgo en las organizaciones*, Trillas, 2008. p. 123

<sup>22</sup> Grupo Kaizen, *Cuadro de Mando Integral – Tablero de Comando*, México, 2006, p. 15

### **5.1.7. MOTIVACIÓN**

Dentro de la gestión del talento humano y la mejora del clima laboral es necesario saber utilizar la motivación del personal como una herramienta con todo su alcance, con el fin que produzca resultados positivos.

En este factor, es relevante conocer el tipo de motivación que requiere el personal, basado en una orientación al fin o al medio, entendiéndose que los objetivos claros permiten a los empleados ser más específicos en los resultados. Por lo tanto se debe contemplar una estrategia de motivación enfatizando que la empresa requiere de productividad y una cohesión del capital humano identificados con sus labores y metas.<sup>23</sup>

El conocimiento de los patrones de motivación ayuda a la gestión del talento humano para comprender las actitudes de trabajo de cada empleado. Este factor exige que deberelacionarse con los miembros del grupo ellos, de acuerdo con sus patrones de motivación personal. Por ejemplo, un empleado que se sienta motivado por el triunfo se asignará a un empleo que le ofrezca un desafío y una oportunidad de sobresalir. Otro que se sienta motivado por la competencia recibirá una asignación a un empleo que responda a esta expectativa.

## **5.2. PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS PARA OPTIMIZAR LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE LABORAL Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.**

Una vez que se conocen los factores que afectan de manera crítica al clima laboral de cualquier empresa, es menester el establecer estrategias genéricas que permitan ser utilizadas ante los diversos problemas dentro de la gestión del

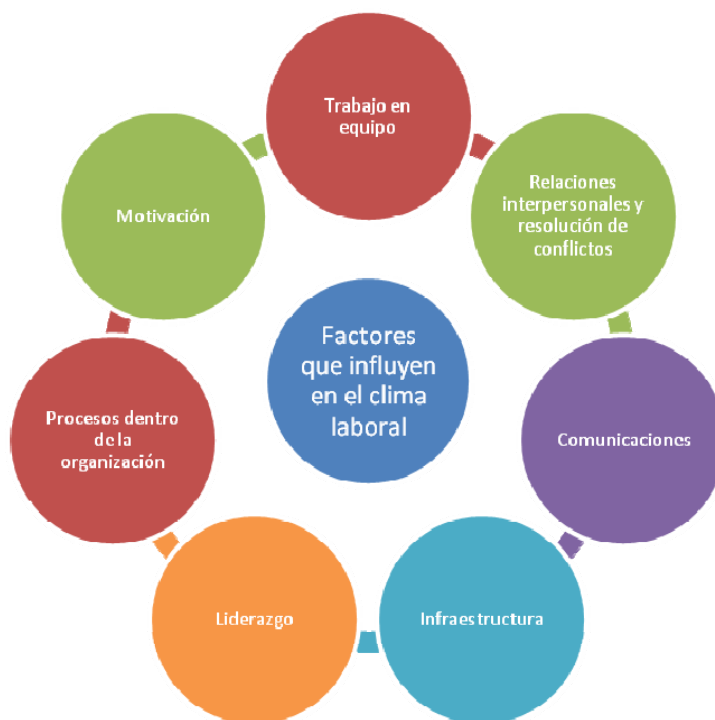
---

<sup>23</sup>(Federico Gan y Jaume Triginé, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Organización*,p.239)

talento humano de cualquier organización en nuestro país. En este apartado se presentará un gráfico en función de los siete factores relevantes de la investigación:

**Gráfico 1**

**Ejes de acción para planes de mejoramiento de Clima Laboral**



Fuente: La Autora

En este sentido, se recomienda generar un plan de acción que incorpore a todos los elementos que influyen en el clima laboral superen todas las falencias encontradas después de evaluar el ambiente laboral de la organización. El plan considerará además implementar estrategias ante la situación actual determinando componentes de mejora y haciendo uso de las herramientas adecuadas del desarrollo del talento humano.

### 5.2.1. TRABAJO EN EQUIPO

**Objetivo:** Fortalecer la cultura de trabajo en equipo generando involucramiento interdepartamental.

**Actividades recomendadas:**

- Establecer y ampliar espacios de participación e interlocución entre funcionarios, jefaturas y directivos, que permitan el desarrollo de un modelo de gestión participativo, en este sentido se recomienda realizar reuniones de trabajo donde se traten los problemas, fortalezas y debilidades de cada departamento y se fijen metas y compromisos por parte de los trabajadores y jefaturas. Este espacio de participación debe institucionalizarse, de modo que las jefaturas sientan la responsabilidad de respetarlo.

- Generar reuniones de trabajo en forma quincenal o mensual que permitan planificar y verificar el avance de las metas comprometidas por el equipo y, a la vez, resolver en conjunto las dificultades. Los directivos deben hacer el seguimiento de estas reuniones y de los compromisos ahí adquiridos.

- Generar reuniones de trabajo en que participen los miembros de diferentes unidades, logrando un ambiente de compromiso, donde exista espacios para reflexionar abiertamente sobre el funcionamiento de la organización, entablando opiniones que pueden ser divergentes o distintas pero siempre considerando la retroalimentación.

- Fomentar el desarrollo de actividades de entrenamiento fuera de oficina (outdoor training) que consideren acciones de relacionamiento y consecución de objetivos.

- Fomentar el liderazgo participativo en los puestos de confianza de la empresa con el fin de tener un “Empowerment” en todos los niveles de la

organización, para esta actividad se recomienda la contratación de un servicio de capacitación y motivación externo.

- Desarrollar mediante capacitación habilidades de trabajo en equipo y resolución de conflictos.

### **5.2.2. RELACIONES INTERPERSONALES Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**Objetivo:** Potenciar y mejorar las relaciones entre los colaboradores de la empresa promoviendo el compañerismo, cooperación y la adecuada resolución de conflictos.

#### **Actividades recomendadas:**

- Generar instancias formales que se encarguen de recordar y celebrar fechas importantes para los empleados (cumpleaños y otras).
- Generar pasantías internas que se refieren a instancias en que uno o más colaboradores de una unidad pueda trabajar por un período limitado de tiempo en otro puesto de trabajo, con ello se espera generar empatía y permitir la resolución de conflictos de manera directa.
- Desarrollar habilidades sociales y de relaciones interpersonales no sólo dentro de las unidades, sino que también entre las unidades, jefaturas y órganos directivos, en este sentido se recomienda la generación de actividades de integración como campeonatos, ferias de salud y otros.

### **5.2.3. COMUNICACIÓN**

**Objetivo:** Elaborar y mantener canales estratégicos de comunicación, a fin de que los colaboradores estén informados de las actividades y procedimientos



involucrados dentro de la organización. Es primordial generar un estilo de administración y gestión que garantice una comunicación fluida tanto en forma descendente como ascendente y que permita el involucramiento dentro y entre las unidades de la empresa.

### **Actividades recomendadas**

- Generar un sistema formal de comunicación alineado de manera integral estratégicamente con las metas organizacionales y que, por lo tanto, se convierta en un apoyo al desempeño de las áreas de la empresa, permitiendo la comunicación descendente y ascendente como un buzón de sugerencias interno y externo.

- En las reuniones de seguimiento y planificación planteadas se debe guardar un espacio para comunicación de noticias relevantes, en este espacio se debe procurar que la información entregada sea precisa y clara para evitar confusión dentro del colaborador.

- Debe existir un área responsable de las comunicaciones institucionales cuya preocupación primordial debe ser, generar una estrategia y lineamientos sobre cómo se comunican los hechos importantes al interior de la empresa. Esta unidad debe ser independiente y responder solamente a la dirección de la compañía quien será la encargada de medir el impacto de su gestión.

- El departamento de gestión de talento humano debe ser un actor fundamental dentro del canal informativo dando a conocer permanentemente los eventos o acciones que pueden interesar y motivar a los empleados.

- El departamento de gestión de talento humano debe transformarse en un medio de información ascendente, en donde los trabajadores puedan confiadamente hacer llegar sus opiniones y sugerencias a los niveles superiores.

- Los colaboradores deben recibir respuesta a sus opiniones, de modo que sepan que éstas son consideradas e importantes para la organización.

- Desarrollar charlas de motivación y formación para los responsables de los distintos procesos donde se desarrolle el sentido de la objetividad en el desarrollo de sus funciones y mucho más en el recibir comentarios por parte de sus subalternos. Además de generar habilidades de comunicación asertiva para no únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

#### **5.2.4. INFRAESTRUCTURA**

**Objetivo:** Mantener el ambiente físico adecuado y seguro para que el trabajador pueda desempeñar sus labores en las condiciones necesarias.

##### **Actividades recomendadas**

- Realizar un análisis de la infraestructura de la empresa en su conjunto revisando todas las áreas desde las administrativas hasta las netamente operativas y no necesariamente en ese orden, con ello se debe generar una línea de base que permita iniciar una mejora de las instalaciones como un aporte al trabajo del personal.

- Generar campañas periódicas de cultura que motive el mejoramiento y mantención de los espacios comunes por los propios trabajadores, desarrollando procesos educativos que permitan el mejoramiento y cuidado permanente del entorno laboral.

- Empoderar al personal para que sean dueños de sus espacios para motivar el cuidado y arreglo de su equipamiento por parte de los propios colaboradores.

### **5.2.5. LIDERAZGO**

**Objetivo:** Generar un estilo de dirección que optimice el desempeño de los trabajadores y procure un ambiente adecuado de trabajo.

#### **Actividades recomendadas**

- Generar un programa de formación de habilidades de dirección para responsables de proceso y mandos medios que establezca la línea de base de gestión para estos niveles de autoridad.
- Dentro de las reuniones periódicas se debe contar con un espacio de ideas de los colaboradores para fortalecer su confianza al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos, de ser posible se debe delegar la implementación de proyectos especiales al colaborador para motivar su participación.
- Desarrollar el empowerment dentro de todos los responsables de procesos con el fin de que se genere una transferencia de habilidades de liderazgo para los subalternos de manera que desarrollen confianza para la toma de decisiones.
- Desarrollar habilidades de liderazgo, negociación y resolución de conflictos en todos los cargos jerárquicos a partir de los cargos de responsabilidad, convirtiéndose en una actividad obligatoria de los programas de capacitación de la organización.
- Procurar una tasa de rotación de personal mínima en las posiciones de responsabilidad manteniendo programas de carrera dentro de la empresa y de ser posible en filiales.
- La evaluación del desempeño de los cargos directivos debe hacerse en función de sus habilidades de dirección y resultados más que en el cumplimiento de sus actividades.

### 5.2.6. PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

**Objetivo:** Generar un estilo de administración y gestión que optimice la forma en que se planifica, organiza y ejecuta el trabajo dentro de la empresa, estableciendo la estructura, procesos y procedimientos netamente necesarios para la ejecución de sus labores.

#### **Actividades recomendadas**

- Estructurar y difundir manuales de procesos para todas las áreas de la institución y difundirlos a todas las partes interesadas o que se puedan ver afectadas en su aplicación.
- Procurar que el proceso de elaboración de estos manuales se lo realice de manera participativa y teniendo como fuentes de información al personal de la organización.
- Generar modelos de capacitación en servicio al cliente para el personal en todos los niveles de la empresa con el fin de mejorar atención tanto en el cliente externo como interno.
- Junto con la evaluación del desempeño periódica se debe diagnosticar si las personas tienen las competencias necesarias para asumir la carga de trabajo que tienen e identificar en dónde se debe desarrollar las competencias faltantes, con el fin de evitar sobrecargar a los que se encuentran más preparados, esta evaluación deberá ser considerada dentro de los programas de formación y capacitación del personal.

### 5.2.7. MOTIVACIÓN

**Objetivo:** Mantener o aumentar el nivel de motivación individual y compromiso que los colaboradores tienen con respecto a la organización.

### **Actividades recomendadas**

- Establecer un mecanismo que permita reconocer los logros individuales y de equipo; tanto individual como pública. Por ejemplo crear paneles de mérito en donde se publiquen los logros individuales y por unidad estratégica de negocio.

- Escuchar las propuestas de los colaboradores con respecto a cómo desarrollar su trabajo o mejorar su entorno, ya que ellos pueden proveer de ideas creativas que, además de mejorar la gestión, auto motivarán su participación y desempeño diario.

- Fortalecer la identificación de los trabajadores con su área, haciéndolos partícipes del establecimiento y seguimiento de metas, y del diseño de actividades.

- Elaborar planes de trabajo que contengan metas individuales, por equipo o por unidad, a fin de que existan objetivos claros y factibles de medir y, por ende evaluar. Las metas pueden ser propuestas y acordadas por el mismo equipo de trabajo. Las metas deben establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.

- Estar atentos no sólo a las faltas o errores de los trabajadores, sino que el reconocer las habilidades y aciertos de sus colaboradores, debiera constituirse en una práctica cotidiana.

- Fortalecer el sistema de evaluación de desempeño, adecuando los factores de evaluación de cada cargo según las competencias efectivamente asociadas a su desempeño.

- Los equipos de trabajo pueden establecer metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales como instancias de autoformación, que pueden estar asociadas a incentivos.

Estas iniciativas en su conjunto permitirán que los factores que inciden en el clima laboral de las organizaciones permitan contar con un personal que se encuentre motivado hacia la consecución de los objetivos institucionales. Sin embargo cada iniciativa puede ser adecuada a la realidad de las organizaciones en base a los factores que inciden directamente en su entorno empresarial.

Conociendo estos factores y su aplicación es necesario que estos factores sean evaluados de manera constante con el fin de conocer el impacto que se está teniendo de su trabajo dentro de la organización o si la estrategia global de gestión del talento humano debe ser cambiada.

### **5.3. TÉCNICAS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

De acuerdo a lo que se ha podido observar en el capítulo anterior, los modelos estadísticos de validación de datos tienen gran aceptación dentro de las empresas que desean evaluar la gestión del clima laboral entre sus colaboradores. Por lo tanto, para la medición del clima organizacional se planteará un modelo de encuesta que sea aplicado de manera global para cada colaborador el cual le permita expresarse en función de los factores que le desagradan dentro de la corporación a la que pertenece.

El cuestionario deberá utilizar un lenguaje común, objetivo, sencillo, claro y conciso, apto para todos los empleados independientemente de su nivel de estudio, por lo cual debe ser entendible y de fácil redacción. Este cuestionario se ha estructurado en base a los factores sobre los cuales se considera existe mayor relevancia para la consecución de los objetivos de la organización:

- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales y resolución de conflictos

- Comunicaciones
- Infraestructura
- Liderazgo
- Procesos dentro de la organización
- Motivación

En este sentido se ha desarrollado un cuestionario con preguntas cerradas que faciliten su tabulación y generación de resultados:

**Objetivo:** Determinar el estado del Clima Laboral de la Empresa XYZ.

**Parte I: Trabajo en equipo**

1 ¿Conoce la estructura de la empresa, es decir, cómo se encuentra conformada?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

2. ¿Conoce los niveles jerárquicos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

3. ¿Conoce la línea de autoridad o a quienes dirigirse, en caso de tener problemas dentro de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿Cuándo requiere ayuda para desarrollar alguna tarea, recibe apoyo de sus compañeros de área?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

### **Parte II: Relaciones interpersonales**

5. ¿Qué aspectos le impulsan para seguir laborando en la empresa?

Económico \_\_\_\_\_

Desarrollo profesional \_\_\_\_\_

Ambiente de trabajo \_\_\_\_\_

Prestigio de la empresa \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

6. ¿Existe buena relación con sus compañeros de trabajo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

### **Parte III: Comunicación**

8. ¿Conoce la misión de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

9. ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_



10. ¿Conoce las metas que persigue la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

11. ¿Existe comunicación entre los niveles jerárquicos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

12. ¿Existe algún medio de información interno en la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

#### **Parte IV: Infraestructura**

13. ¿El espacio físico tiene las condiciones adecuadas para desempeñar las tareas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

**Parte V: Liderazgo**

14. ¿El gerente de la empresa es considerado como un líder, por los jefes departamentales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

15. ¿Qué tipo de liderazgo cree que aplica el nivel directivo?

Enfoque netamente productivo \_\_\_\_\_

Enfoque paternalista \_\_\_\_\_

Enfoque de equipo \_\_\_\_\_

Sin enfoque \_\_\_\_\_

16. ¿Considera que existe un ambiente de trabajo propicio dentro de su empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**Parte VI: Procesos dentro de la Organización**

17. ¿Considera que la empresa aplica todos sus valores para cumplir con los objetivos?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

18. ¿Participa en la planeación de la empresa aportando ideas?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

19. ¿Conoce los procesos que tiene que ejecutar?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

20. ¿Con que frecuencia se evalúa la calidad de su trabajo?

Trimestralmente \_\_\_\_\_

Semestral \_\_\_\_\_

Anual \_\_\_\_\_

### **Parte VII: Motivación**

21. ¿Existe un sistema de carrera en la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

22. ¿Está de acuerdo con el paquete remunerativo que aplica la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

Parcialmente \_\_\_\_\_

23. ¿La empresa cuenta con incentivos adicionales?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

24. ¿Cuenta con un plan de capacitación adaptado a su cargo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

La encuesta recaba información de cómo perciben los empleados los distintos factores que determinan el ambiente de trabajo y, la predisposición de las personas para realizar sus funciones eficiente y satisfactoriamente. Al tabular los resultados se obtiene información básica para emprender las acciones de mejora continua en la gestión del talento humano.

#### **5.4.LAS ACCIONES CORRECTIVAS MÁS ADECUADAS PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS GENERADOS EN EL AMBIENTE LABORAL.**

##### **5.4.1. COMUNICACIÓN**

En este sentido se han desarrollado diferentes modelos de consulta ante las interrogantes típicas generadas en la gestión del clima laboral dentro de las empresas. Uno de los métodos utilizados para mejorar o mantener un clima laboral adecuado es la fijación de los detalles de comunicación que existen dentro de la organización.

Esto consiste en mantener un canal abierto de retroalimentación eficiente entre los directivos y empleados al tiempo que se implementan mecanismos para hacerles llegar mensajes de motivación y reconocimiento. La inversión es moderada y se logran altos niveles de satisfacción que motivan a los empleados a trabajar mejor y dar un esfuerzo extra al sentirse parte esencial de un conjunto, así como percibirse apreciado por las jefaturas.

También permiten que se detecten las molestias, insatisfacciones y fallas en fases tempranas, lo cual da oportunidad a realizar acciones preventivas antes que los problemas crezcan. Las técnicas son variadas y deben implementarse según las actividades y herramientas de la empresa. Entre las alternativas se pueden

considerar:

- Instalar un buzón de quejas y opiniones, garantizando el anonimato y la respuesta a cada mensaje<sup>24</sup>.

- Felicitaciones y pequeños regalos con motivo de fechas especiales, cumpleaños, navidad, día de la madre y el padre, día de la secretaria, de la mujer y fechas conmemorativas.

- Los regalos pueden ser tarjetas virtuales, flores o un pastel individual, inclusive se pueden lograr como resultado convenios con otros establecimientos: una entrada de cortesía al cine, una cena para dos (menú y precio pactados) en algún restaurante cercano o un bono en específicos establecimientos<sup>25</sup>.

- Implementar un medio de comunicación interno para dar avisos, promocionar beneficios para los trabajadores, recordar la misión y visión y abrir un espacio “social” para los empleados.

- Reconocimiento a una labor ejecutada correctamente. Las aportaciones valiosas para el crecimiento de su empresa deben ser reconocidas en público y adjudicándolas al trabajador o área responsables del logro.

#### **5.4.2. CONFLICTOS DE AUTORIDAD**

En la gestión del talento humano en las organizaciones es conveniente administrar los conflictos de manera funcional; en este sentido deberían considerarse las siguientes acciones:

- Es necesario siempre solicitar sugerencias, además de la oportunidad latente de contar con iniciativas novedosas, esta acción generalmente es tomada como un reconocimiento a la labor del trabajador.

---

<sup>24</sup> María Magdalena Ramírez, *Pequeñas acciones para mejorar el ambiente laboral*, 30.12.2009 en <http://www.degerencia.com/articulo/acciones-para-mejorar-el-ambiente-laboral>

<sup>25</sup> Ibídem

- Se debe asegurar que las instrucciones fueron dadas claramente, esto implica que el jefe o directivo debe comprobar que su instrucción fue entendida como la explico para evitar errores que puedan costar recursos a la organización.

- El directivo o el líder debe procurar mantener la ecuanimidad en su trabajo y expresión corporal con los subordinados.

#### **5.4.3. OTROS PROBLEMAS DENTRO DE LA GESTIÓN DEL CLIMA LABORAL**

Al retomar la encuesta realizada en el capítulo anterior se pudo notar que varias empresas consideran como una problemática los siguientes puntos:

Falta de conocimiento de la nómina: Hay que analizar individualmente la plantilla, para conocer los puntos fuertes y débiles de los empleados. De esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo.

Falta de coordinación extra laboral: Las actividades extra laborales ayudan a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto del trabajo. En este sentido son muy recomendables para potenciar el rendimiento de la plantilla. Muchas empresas están empezando a adoptar ciertas iniciativas extra-profesionales, como yoga, deportes internos, salidas de campo, para motivar a sus trabajadores, controlando su estrés y tensión.

Se requiere un objetivo común: Un buen líder tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El trabajador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje de la empresa, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.

Igualdad en el trato: La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública.

#### **5.4.4. RESPONSABILIDAD DEL COLABORADOR EN LA GESTIÓN DE UN BUEN CLIMA LABORAL**

Conociendo ya los aspectos que deben ser considerados por los directivos de las organizaciones para gestionar de manera correcta el clima laboral, es necesario definir de manera clara la responsabilidad del colaborador para con la empresa en este mismo fin.

Los empleados tienen cierta responsabilidad hacia la empresa y sociedad en general. Por lo tanto los empleados aparte de los requisitos requeridos por el puesto deben contar también con integridad, compromiso, ética y lealtad. Presentamos algunas pautas necesarias que el empleado debe considerar para comprometerse a la institución a la que pertenece.

- Responsabilidades de los empleados

Conocer su puesto y tareas asignadas: Cada empleado es responsable de conocer sus funciones y tareas asignadas pero también el jefe o responsable debe asegurarse de que el trabajador haya llegado a dominar las habilidades necesarias para realizar la tarea por completo.

Si el empleado no está seguro de cómo manejar el trabajo asignado debe comunicar a sus superiores para obtener sugerencias y orientaciones en el cumplimiento de la labor, esto ayudara en la construcción de buenas relaciones no solo con sus superiores sino también con sus colegas.

Tener un plan de trabajo: Tener un plan de trabajo o calendario permite a los empleados gestionar mejor su tiempo y cumplir con los plazos asignados para sus tareas.

Utilizar los recursos disponibles y asumir responsabilidades: Los empleados deben tener sentido de responsabilidad hacia los recursos de la organización, como parte de la empresa cada empleado es igualmente responsable de los recursos existentes en ella tanto en su uso como en su cuidado.

Participación: La escucha activa y la participación permite a los empleados trabajar en equipo, al mismo tiempo los superiores deben aprovechar esto para comunicar los objetivos de la empresa y como conseguirlos trabajando ambas partes. Si esto se desarrolla de manera satisfactoria los empleados deben tomar la iniciativa cuando se presenta una nueva tarea en lugar de tratar de evitarla.

Ser puntual y evitar faltar: La principal responsabilidad de todo empleado es la puntualidad y asistencia ya que las faltas y tardanzas originan muchos problemas a las empresas sobre todo por el trabajo que no se realiza o que se cumple en forma tardía.

La limpieza ante todo: Cuando hablamos de limpieza no solo nos referimos al aseo personal sino al aseo de nuestra oficina o área de trabajo, un local limpio permite incrementar la motivación para trabajar.

Uso de sanitarios y áreas comunes para todos los empleados: utilizar los sanitarios teniendo en cuenta que usted no es la única persona que lo está utilizando. Si existe un sector que es compartido por todos los trabajadores se debe procurar tener un cuidado mayor tanto en protección como limpieza.

Ahorro de materiales: Los empleados deben desarrollar el hábito del ahorro y evitar gastar materia prima o insumos otorgados por la empresa, esto permitirá



ahorrar dinero que puede ser aprovechado en otros sectores de la empresa.

Pensamiento Crítico y Sugerencias: El trabajador siempre debe estar dispuesto a mostrar sus sugerencias y críticas respecto a alguna actividad de la empresa, tanto los empleados como superiores deben trabajar en conjunto para incrementar la eficiencia del trabajo y desarrollo organizacional.

Todo empleado debe colaborar en el crecimiento de la organización, recordemos que cuando crece la organización también se desarrolla el individuo y la nación.

Lealtad y compromiso: desde el primer momento en formar parte de una compañía es importante ganarse la confianza de los altos mandos y saber ser leal al momento de divulgar información confidencial de la empresa para fines personales o que impliquen faltar al compromiso de privacidad.

## CONCLUSIONES

El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, aun cuando no puede ser vista, el clima de una empresa se percibe, se vive, favorece o afecta todos los aspectos de una entidad. En la presente investigación se pudieron identificar algunas características positivas y negativas entre ellas: la relación entre compañeros, la disponibilidad de recursos, la estructura física de la empresa, la relación entre directivos, el crecimiento profesional, la relación entre el empleador y el empleado, entre otras. Estas particularidades desde la apreciación de los trabajadores y gerentes, sugieren la presencia de bases adecuadas para implementar cambios de fondo en aquellas áreas consideradas como adversas para la conformación de un clima laboral favorable.

De manera general se cuenta con un modelo de gestión global donde se prioriza al personal como activo importante en el desempeño de la organización, se mantienen los enfoques y acciones acorde a los objetivos empresariales, sin embargo se maneja un componente de recompensa basándose en el desempeño del colaborador que lo motiva en el desarrollo de sus funciones. En algunos casos se considera un plan de carrera, además los planes de formación se concentran en la generación de competencias necesarias para la realización del trabajo.

Al analizar integralmente los resultados de la información proporcionada por los trabajadores se observó la existencia de un estilo de liderazgo autoritario-paternalista pues la alta dirección manifiesta cierto grado de confianza en los

empleados; sin embargo, la mayor parte de las decisiones la toman al final los directivos. Por otro lado el ausentismo en la realización de tareas, que se refiere de forma general, a la gestión estratégica de la organización (planeación, realización y evaluación de las actividades) nos da una clara idea que las empresas necesitan incorporar o reestructura su plan de acción acorde a las metas de la empresa.

La medición periódica del clima laboral promoviendo el trabajo en equipo e involucrando al máximo al personal en los cambios que ejecute la empresa. Siendo factible la medición a través de la ejecución de encuestas a todo el personal, lo cual facilita la ejecución, tabulación y presentación de información para la toma de decisiones por parte de la dirección de la empresa.

La identificación de los factores críticos del ambiente laboral permitió proponer estrategias que acompañadas de proyectos aplicables a cualquier modelo de organización, ayudaran a mejorar el entorno laboral de una empresa asegurando el bienestar de los empleados y el beneficio de los empleadores, al contar con un personal leal, responsable y comprometido.

Finalmente de la presente investigación podemos concluir que el clima laboral juega un papel importante para el buen o mal desempeño de la empresa, llegando a ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por consiguiente, si las organizaciones buscan mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno deben considerar optimizar el clima laboral y sus factores, ya que su desarrollo influyen en la productividad y alcance de los objetivos.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que las estrategias planteadas sean aplicadas dependiendo de cada entorno empresarial de manera que exista un modelo práctico y consecuente de gestión para cada organización.

1. Se recomienda enfatizar las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman la empresa sin importar la posición que cada miembro desempeñe dentro de la organización.

2. Se recomienda contar con un liderazgo maduro, receptivo y participativo que facilite la gestión de las empresas.

3. Se recomienda que las herramientas de medición de clima laboral presentadas en esta investigación sean utilizada como una base de apoyo para el desarrollo de evaluaciones dentro de las empresas

4. Se recomienda realizar mediciones periódicas del clima laboral a todo nivel de la organización con el fin de mantener una imagen efectiva del personal de la organización y contar con información oportuna para la toma de decisiones. Para su ejecución, lo más recomendable es que ésta sea realizada por una entidad externa a la empresa con el fin de evitar posibles presiones o filtraciones de información, así se evitara la desconfianza y resistencia que podrían tener el personal para participar.

5. Con el fin de mantener un proceso continuo de mejora del clima laboral en toda organización, se recomienda contar con un flujo de fondos constante para la aplicación de las iniciativas planteadas en el presente documento. Un aspecto general encontrado en las organizaciones estudiadas es la falta de presupuesto para el área de gestión de talento humano, por ello se planteó actividades que no involucren altos gastos de tal manera que el invertir en mejorar el clima laboral de

una organización sea visto como una inversión a largo plazo y no como un gasto innecesario.

6. Los empleados deben contar con un control de las actividades, los mismos que deben ser expresados en las normas, reglas y lineamientos que deben seguir para cumplir con su trabajo. Deben contar con todos los recursos y herramientas necesarias, y ser gratificados con un paquete de remuneración atractivo, ascensos, bonos y oportunidades para impulsar el trabajo del individuo.

7. Se recomienda generar un plan de acción que incorpore a todos los elementos que influyen en el clima laboral: Motivación, Trabajo en Equipo, Relaciones interpersonales, Resolución de conflictos, Comunicación, Infraestructura, Liderazgo, y Procesos dentro de la organización

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Baglietto Tardio, Alicia; Ballesteros Villapalos, Alberto y Barceló Llauger, Hacia una economía del conocimiento, ESIC Ed. Price Water, 2001.

Baguer Ángel, *“Dirección de Personas” Un Timón en la Tormenta*, Ed. Días de Santos, España, 2009.

Cardona Soriano, Pablo, La claves del Talento, Empresa activa, España, 2002.

Cedeño Gómez, Álvaro. Administración de la Empresa, 3era Ed. San José, CR EUNED, 2005.

Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano. Bogotá. Ed. Prentice Hall, 2002.

Gan Federico y Triginé Jaume, Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en la Organización, Ed. Díaz de Santos, España, 2006.

González, F. y Valdés, H. *Psicología humanista, actualidad y desarrollo*, Ed. de Ciencias Sociales, La Habana, 1994.

Martínez, Ma del Carmen, La Gestión Empresarial “Equilibrando Objetivos y

Valores, Ed. Días de Santos, España, 2003.

Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, 7ta. Ed. Días de Santos, Madrid, 2007.

Robbins, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall. México, 1999.

Schein, Edgar. Psicología de la Organización, Prentice Hall, Hispanoamericana S.A, México, 1996.

Solana, Ricardo. Administración de Organizaciones. Ed. Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

Carlos Alberto P, Clima Organizacional, 02-10-2007, en <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>

Ana Judith Quevedo, Escala de Clima Organizacional, 02-05-2006, en <http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml>

**ANEXOS**



## ANEXO NRO. 1: Detalle de las entrevistas

FORMATO DE ENTREVISTA		Cód.: 001
EMPRESA:	CHAIDE Y CHAIDE	
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:	12 minutos - 52 segundos	
ENTREVISTADOR/A:	La Autora	
<b>E: ¿Desde cuándo Chaide y Chaide está en el mercado Ecuatoriano?</b>		
Chaide y Chaide lleva ya 35 años. Actualmente es la empresa en la elaboración de colchones que mayor participación tiene en el país.		
<b>¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente en la ciudad Quito?</b>		
Son alrededor de 250 trabajadores entre administrativos y de planta.		
<b>¿Existe en la organización el departamento de Recursos Humanos?</b>		
Sí, son quienes se encargan de velar por la seguridad y la estabilidad de los trabajadores tanto de Quito como de Guayaquil.		
<b>¿Cuál es la principal función del departamento de Recursos Humanos?</b>		
Velar por la seguridad y estabilidad laboral de los empleados, se encarga también del reclutamiento y capacitación; y se aseguran que se cumplan todos los derechos de los trabajadores.		
<b>¿Recursos Humanos cumple con los procesos de reclutamiento y selección a los aspirantes de los puestos de trabajo en los diferentes departamentos?</b>		
Si, ellos trabajan con la empresa multitrabajos, por medio de la cual consiguen los perfiles que necesitan para ocupar algún puesto. Las personas elegidas realizan una prueba de las cuales se escogen a las mejores calificaciones, después se continua con las entrevistas con el Jefe de Recursos Humanos, el Jefe Financiero y la Gerente General que también es dueña de la empresa, luego se da la inducción para el puesto, los encargados son el Jefe directo y el jefe de Recursos Humanos.		
<b>Es de conocimiento que los empleados de Chaide y Chaide ocupa un lugar muy importante en el Great Place to Work, esta mención fue ganada por el buen trabajo en el clima laboral y el buen ambiente que ustedes pueden brindarle a sus empleados.</b>		
Chaide y Chaide mide cada año la satisfacción que tienen como empleados al		

trabajar en esta empresa. Cada año llenan unas encuestas en las cuales se evalúan a los Jefes y en general a la empresa como lugar de trabajo, luego ellos hacen sus mediciones según los resultados que obtienen de las respuestas de los empleados y este año estuvimos en el lugar número 13, el año anteriorse obtuvoel lugar 10, hay que esperar a los resultados del siguiente año.

**Lo que quiere decir que Chaide y Chaide tiene una evaluación frecuente del clima laboral**, si correcto la evaluación es anual y adicionalmente hay la apertura suficiente de las Jefaturas en cuanto a escuchar la voz de los trabajadores lo que es importante ya que se toman acciones ante esto.

**¿Considera que el clima laboral es idóneo para desempeñar sus funciones?**

Si es idóneo, es estable, es bueno, la empresa nos brinda beneficios de los cuales nosotros estamos conscientes y adicionalmente hay un clima de bastante respeto y consideración entre nosotros como empleados, por lo general todos estamos contentos de trabajar en Chaide y Chaide

**Tres aspectos rescatables o por decirlo así tres fortalezas que su clima laboral tenga y por el cual usted diga que Chaide y Chaide es un excelente lugar para trabajar.**

Primero es que hay el total cumplimiento de la ley, Chaide vela por los intereses de los trabajadores, nosotros recibimos las utilidades cada año , estamos afiliados al Seguro Social, nosotros estamos ubicados lejos de la ciudad y nos da ciertos beneficios que posiblemente otras empresa no tienen como transporte, servicio de comedor y hay que rescatar que Chaide se preocupa por la salud de los trabajadores como por ejemplo los trabajadores de plantan tienen cierto riesgo por trabajar en este tipo de empresa por lo que cuentan con equipos de seguridad, contamos con un medico dentro de la empresa que siempre está pendiente de la salud de los trabajadores, Chaide tiene convenios con algunas clínicas cercanas a las cuales los trabajadores inmediatamente van para allá, Chaide cubre totalmente el costo de este servicio.

**¿Qué aspectos considera usted que se deberían mejorar dentro del clima laboral de la empresa?**

Hay algo que nos disgusta y no se ha podido cambiar, cuando Chaide decide no disponer de un empleado se debe informar con anticipación lo que actualmente no está ocurriendo ya que se le informa en el momento que va a salir, lo que crea

malestar entre los trabajadores. Otra de las cosas es la distancia en la que nos encontramos ya que nos demoramos más de lo normal al trasladarnos a nuestras casas y no compartimos con nuestras familias, si tomaran en cuenta este aspecto podríamos salir un poco antes para evitar el tráfico de Quito y compartir más tiempo con nuestras familias.

**¿Qué factores vitales cree usted que debe considerar su organización o mantener para que el ambiente laboral sea optimo dentro de todos los departamentos?**

Chaide debe seguir con el cumplimiento de la ley es muy importante porque crea mucha satisfacción y estabilidad en los trabajadores. Debe incrementar incentivos a los trabajadores más de los que ya tienen porque esto impulsa a que los trabajadores den más y hagan crecer más a la empresa.

**¿Quién les da el apoyo que necesitan diariamente para no sentirse solos en sus funciones?**

El trabajo en equipo también incluye a la persona que está a cargo, hay bastante comunicación entre nosotros, hay la apertura total de las cabezas de la empresa, de los dirigentes de la empresa para asimilar las recomendaciones que nosotros damos o si estamos insatisfechos en algún aspecto siempre toman en cuenta para mejorar la calidad laboral de Chaide, en base a las evaluaciones que se hace ellos saben qué se debe cambiar.

FORMATO DE ENTREVISTA		Cód.: 002
EMPRESA:	SECRETARÍA NACIONAL DE GESTIÓN	
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:	13 MINUTOS – 20 SEGUNDOS	
ENTREVISTADOR/A:	LA AUTORA	
<p><b>Actualmente ¿cuáles son las principales funciones que tiene la Secretaria Nacional de Gestión?</b></p> <p>Básicamente la dirección en la que me desempeño, dentro de sus principales atribuciones se encuentra la investigación en materia de contratación pública, investigación de procesos que podría ser susceptibles del cometimiento de un acto de corrupción en lo principal.</p> <p><b>¿Alrededor de cuantas personas están laborando dentro de la organización?</b></p> <p>Aproximadamente existe una persona que esta encarga de monitorear los procesos en el sector público de la administración central, de la función Ejecutiva, es decir por cada ministerio habría una persona con su equipo de trabajo. Aproximadamente a la fecha estamos con unas 20 personas.</p> <p><b>¿Ustedes cuentan con un departamento de Recurso Humanos?</b></p> <p>La institución tienen una Dirección de Talento Humano que es la encargada de encontrar el perfil de puesto que requiere la unidad y ellos se encargan de realizar los respectivos concursos antes de incorporar a un servidor nuevo.</p> <p><b>¿Han realizado algún tipo de evaluación o medición del clima laboral dentro de la institución?</b></p> <p>La administración del Talento Humano está a cargo y de las directrices de quien emite esta administración está a cargo del ministerio de Relaciones Laborales en lo que es la administración pública central nos regimos por la Ley de Servicio Público ahí se establece mediciones que deben hacerse a los servidores pero están orientadas al desempeño de las funciones. El clima laboral es una herramienta que se utiliza mucho en el sector empresarial sin embargo en el sector público no lo estamos desarrollando muy a fondo, se ha hecho una primera aproximación al clima laboral con unas encuestas, las cuales se están tabulando y están siendo administradas por la Dirección de Talento Humano.</p> <p><b>Me puedo dar cuenta que el clima laboral de sus empleados sea óptimo.</b></p> <p><b>Ya nos comentó sobre la selección del personal</b></p> <p>De hecho existe un perfil de puestos, un perfil de cargo que levanta cada unidad,</p>		

en el caso nuestro existe un perfil de competencias obviamente las principales funciones que desempeña demandan de un servidor que tenga conocimientos en investigación, que tenga liderazgo ya que toca manejar a grupos en las diferentes instituciones y sobre todo que mantenga un sigilo respecto a la información que maneja, ese perfil lo hemos levantado y estamos trabajando conjuntamente con Talento Humano para que se realicen los concursos en función de este perfil a manera de que este la persona que requerimos en el puesto que se requiere.

**¿Cuentan con el Jefe de Talento Humano y cuentan con líderes en cada departamento son personas que guían el grupo para que las personas cuente con las herramientas, estén con las condiciones físicas óptimas?**

Efectivamente como le indicaba en la Secretaria existe una dirección de Talento Humano la cual está conformado por dos áreas una que se encuentra encargado de la Gestión del Talento Humano y otra que se encarga de ver la capacitación de su Talento Humano. Cuando el área requiere cierta intervención de esta Dirección hacemos el pedido y ellos inmediatamente hacen una evaluación del personal, verifican como están cumpliendo sus competencias y si efectivamente está cumpliendo el rol por el que fue contratado y cuál es su aporte a la institución, estas evaluaciones son periódicas, de hecho al final de cada mes tienen que presentar un informe de sus actividades, este informe es analizado, evaluado si es que tiene un puntaje inferior al que establece la ley pues se inician los respectivos sumarios administrativos para la destitución del servidor.

**¿Usted considera que la institución cuenta con un clima laboral idóneo?**

En el sector público el clima laboral no es evaluado, se está trabajando en una administración por resultados y básicamente es el primer paso que han dado para hacer un GPR un sistema que mide los resultados del servidor. El clima laboral ha pasado a segundo plano, como Secretaria estamos siendo pioneros en medir este clima, sabemos que el clima laboral es un indicador que nos va a determinar cuál es el grado de adaptabilidad de la persona al puesto y como lo están enfrentando cada día por eso es que conjuntamente con Talento Humano se están aplicando ciertas encuestas a fin de determinar cómo es su relación en el trabajo, como determinar su ambiente , incluso se ha tratado de dar una primera aproximación a una evaluación de 360 grados del Jefe hacia al empleado, el servidor hacia el Jefe y el Jefe a su vez con la máxima autoridad.

**Esto quiere decir que en el sector público se sigue manteniendo el nivel jerárquico**

El nivel jerárquico está regulado por la ley de servicio público, hay un jerárquico superior, el cual está encargado de establecer las directrices de todas las direcciones de la institución, son los encargados de coordinar con las diferentes direcciones y estas a su vez tienen a su cargo servidores que son quienes realizan el valor agregado en cada proceso.

**¿Qué aspectos usted consideraría rescatables del clima laboral de la institución?**

Rescatables como tal yo creo que el hecho de que ya haya iniciado con una primera medición que luego será tabulada y en función de esto se aplicaran mejoras. Yo creo que es rescatable el hecho de haber arrancado en el sector público con este tipo de medidas, es algo muy importante, creo que en el sector privado esto está muy desarrollado siendo una de las principales herramientas de su gestión, sin embargo como le digo en el sector público está recién empezando a implementarse y por ello es que yo creo que lejos de encontrar factores que son rescatables creo que el mismo hecho de haber implementado ya una primera aproximación a la medición del clima laboral es ya un punto de partida valioso para el sector público.

**¿Con que beneficios cuentan los servidores dentro de la institución?**

**¿Cuáles son los que usted pueda considerar que hacen que el servidor trabaje de mejor manera?**

El empleado trabaja de mejor manera en función de estímulos, eso fue lo que se creía hace un tiempo atrás mediante estímulos económicos, de hecho actualmente nos dan un beneficio que es el 3.3% sobre la remuneración mensual, al inicio todos lo vieron de buena manera, podría decirse que mejoro la calidad de ambiente de trabajo del funcionario sin embargo esto es muy coyuntural en un momento esto se pierde y al día siguiente el clima laboral sigue igual.

El incremento de sueldos puede ser una herramienta pero no es el factor que determina el clima laboral, el que el funcionario se adapte o tenga una mejor relación o un mejor ambiente. Creemos que se deben aplicar medidas estructuradas y cambios de todo el procedimiento como tal, como están haciendo

la evaluación, ver si el funcionario que está ahí realmente es la persona indicada e idónea para hacer ese trabajo y en función de eso que se ha levantado un perfil de competencias para determinar a la persona adecuada para el puesto adecuado porque si no tenemos a esa persona simplemente devendremos en que ella será la que haga un clima laboral inadecuado para sus demás compañeros y no lo fomenta. En una primera instancia son los incentivos pero creemos que las evaluaciones van a coadyuvar a un cambio estructural del clima laboral.

**¿Para usted qué opina sobre el clima laboral en general?**

Mi percepción es que el clima laboral es un gran indicador que determina cómo se siente el servidor en el caso de ser el sector público y como se está adaptando al puesto para el que se le ha contratado. Creo que es necesario tenerle en cuenta toda vez que de esto dependerá la rotación de empleados que existe en el sector público y una gran rotación a veces es por cambios políticos, también es por cuestiones del funcionario como tal porque no se siente capacitado para el puesto, no se siente que sus compañeros de trabajo le dan el apoyo necesario o en su efecto simplemente sienten que la relación con sus compañeros no es la más favorable y eso provoca una decepción del puesto. Creo que es necesario y muy importante implementar ese tipo de evaluaciones.

**¿Los factores vitales que considere que impacten positivamente en que un ambiente laboral en el sector público?**

En lo principal creo que es tener las reglas claras del juego desde el inicio, una persona debe tener en su contrato claramente las directrices de para que se le ha contratado. Una vez claro este punto el servidor debe ver que se le emplee en eso. Por ejemplo hay arquitectos que se los contrata y están haciendo labores de archivo. Que se les ocupe para lo que se les contrato, se los debe retroalimentar y capacitar continuamente. Yo creo que la capacitación es otro factor que va a influir en que el servidor sea el adecuado para el puesto y que con el tiempo vaya siendo especialista en el tema y sea el que promueva la realización de un producto de calidad.

FORMATO DE ENTREVISTA		Cód.: 003
EMPRESA:	ENERGY PALMA	
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:	14 minutos – 23 segundos	
ENTREVISTADOR/A:	La Autora	
<p><b>Energy palma es una empresa que forma parte del grupo la favorita, se dedica a la plantación y extracción del aceite de palma.</b></p> <p>La empresa está conformada por alrededor de 1200 personas; como 200 administrativas y 1000 agrícolas, la parte operativa es básicamente en San Lorenzo, los administrativos que estamos en Quito somos aproximadamente unas 15 personas. La empresa funcionaba solo en Esmeraldas por la cercanía, en Quito esta hace un año más o menos. Relativamente la relación es buena con todos, básicamente Quito se maneja con Jefaturas y Gerencias más que con la parte operativa ya que esta y la agrícola se encuentran en el San Lorenzo, la gente de Recursos Humanos están allá y tienen un poco más de comunicación con ellos. En Quito también se maneja el departamento de Recursos Humanos.</p> <p><b>Actualmente como está el clima laboral dentro de la organización</b></p> <p>Dentro de la parte administrativa se maneja una buena relación entre compañeros, el problema se da con la gente de la parte agrícola, lamentablemente la idiosincrasia de la gente que trabaja allá, bueno por así decir son personas difíciles que no es fácil tratar, entonces es un día a día complicado, se trata de manejar en buenos términos cada vez que hay pagos se trata de cumplir con ellos a tiempo para no generar problemas grandes.</p> <p><b>Ustedes han hecho alguna medición en el ámbito laboral, han evaluado como se encuentra su clima laboral</b></p> <p>Realmente no, creo que ese fue un problema de ENERGY PALMA, porque al ser una empresa nueva tuvo un crecimiento exagerado por así decirlo, entonces son 6 años en los que una empresa ha crecido aumentando su personal administrativo de 5 a 200 personas es algo fuerte, de hecho la gente entra y sale en parte agrícola y la cantidad de personal que tiene no te da como para poder hacer este tipo de análisis, únicamente se dedica a contratos estar preocupada de la dotación de ellos, estar preocupada de la alimentación, etc., y te despreocupas un poco de esa parte que si sería bueno emplearlo aquí.</p>		



**Cuentan con departamento de Recursos Humanos, y ellos se encargan de que funciones principalmente**

Si contamos con departamento de Recursos Humanos, básicamente nosotros tenemos un Jefe de Nomina, Jefa de Recursos Humanos, personal de Digitación por así decirlo que se encargan de los contratos de la gente, una persona que se encarga de tesorería que se encarga de pagar al personal de la parte agrícola y administrativa, una persona que se encarga del comisariato de la gente que también está a cargo del departamento de Recursos Humanos-

**Los empleados tienen su capacitación, su reclutamiento, no tienen tercerizados o tal vez recurren a otra empresa para que les envíe personal.**

De acuerdo a los rangos a veces se utiliza los servicios que te brinda la tercerización pero si es de la parte agrícola no se necesita ya que con ellos se trabaja directamente.

**Quien considera que debería fomentar el clima laboral**

Somos bastantes personas por lo que cada área tiene una Jefatura y dentro de estas siempre hay Gerencia sobre nosotros. Entonces yo creo que los Jefes somos los llamados a fomentar el buen clima laboral dentro de una compañía.

**Mencione tres aspectos fuertes que usted considere rescatables de su clima laboral**

Energy Palma primero nos proporciona beneficios como una dotación a todas las personas anualmente, a la parte administrativa uniformes y a la parte agrícola de igual manera tiene su ropa de trabajo dos veces al año. Tiene beneficios como por ejemplo el tema del celular que una parte te paga la empresa, el beneficio del seguro de vida a parte del IESS que se paga todo a tiempo, la parte económica es muy importante dentro de estos procesos. También se organiza campeonatos deportivos, tenemos un evento que se llama 20 sobre 20 que es cada tres meses se incentiva a la parte agrícola aquellos que cumplan en su mayoría los objetivos que requiere la empresa tienen sus beneficios y nosotros hacemos la compra de refrigeradoras, cocinas, etc. para darles a los ganadores. En navidad igual todos tienen su canasta navideña, se hace una rifa, concursos con varios premios, un campeonato de indoor. Si hay cosas que fomentan la unidad de los trabajadores.

**Tres aspectos que quisiera fomentar para que mejore el clima laboral para mejorar como empresa.**

El hecho de que ellos están en San Lorenzo y nosotros acá en Quito hace que se generen demasiadas necesidades allá y que nosotros a veces no las podamos suplir urgente por tema de procesos, es decir ellos están en un lugar como la selva a la que no puedes ingresar fácilmente si no es con un vehículo a horas de camino, entonces obviamente esto genera a veces problemas entre nosotros porque ellos no pueden estar esperando un proceso y en cambio administrativamente tu sabes que siempre se requieren las diferentes órdenes de compra, esto hace que se demore más y causa inconformidad a ellos, entonces quizás mejorar los procesos. Por ser una compañía nueva siempre hay cosas que mejorar que organizar.

Otra es el tema del personal porque la gente allá por su ignorancia a veces tienden hacer cosas que no deberían como por ejemplo el mes que paso se hizo el tema de utilidades hicieron un paro porque el gobierno dijo que tenían que pagar trescientos dólares en adelante y pensaban que a todos tenían que recibir el mismo valor, lo que si genera conflictos.

**Como empresa han pensado en capacitar a las personas de agricultura para superar contratiempos a causa de su ignorancia.**

Si se hace capacitaciones, ENERGY PALMA en una ocasión tuvo una escuelita para los niños pero es difícil tratar con ellos, por ser una empresa grande tu ayudas a las comunidades como por ejemplo con cemento, bloque, etc. para que puedan mejorar sus condiciones de vida, lamentablemente ellos no lo hacen. Sin embargo en el nivel que se puede se los educa, Energy cuenta con un comisariato que se llama FunVida entonces se les provee de todo lo que necesitan y al final del mes se les descuenta de rol de pagos, tenemos un dispensario médico, se trata de ayudarlos en la medida que ellos se dejan ayudar.

**Qué factores vitales considera usted para que su organización tenga un buen clima laboral**

Principalmente el factor económico, mientras se les mantiene a la gente con beneficios va a reaccionar de buena manera. Hay un factor emocional también que hay que tratar que en ese caso debe haber mucho respeto entre compañeros

para saber manejar situaciones difíciles y organización de cada departamento porque al tener las Gerencias, Jefaturas tus operativos tienes que ser muy organizado dentro de los procesos. Al momento de ser organizado todo sale correctamente y se puede generar buenas cosas para la compañía.

**El clima laboral es idóneo**

Es bueno relativamente en comparación a otros lugares que se ven, que se sabe, que le cuentan. La parte agrícola es lo único que hace un poco complicado por la educación que los empleados tienen.

FORMATO DE ENTREVISTA		Cód.: 004
EMPRESA:	MINISTERIO DE CULTURA	
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:	9 minutos – 10 segundos	
ENTREVISTADOR/A:	La Autora	
<b>Cuál es el clima laboral en el Ministerio de Cultura, cuántos empleados manejan actualmente dentro lo que es Quito</b>		
En Quito estamos con 60 empleados, estamos con proyecciones de expandir y dar oportunidades obviamente porque hay más responsabilidades y tenemos algunos empleados que trabajan en algunos puntos de algunas provincias.		
<b>Ustedes cuentan con un departamento de Recursos Humanos</b>		
Si tenemos un departamento el cual se encarga principalmente de dar un respaldo al empleado con asesorías de documento, contratos obviamente también cubrir lo que son necesidades y curiosidades en cuanto al IESS, beneficios y todo lo que debe tener un departamento de Recursos Humanos profesional, honesto con cultura organizacional que se está implantando. En departamento de Recursos Humanos además se encargan de las responsabilidades típicas del manejo del personal, planillas, pagos entre otras cosa.		
<b>Actualmente como está el clima laboral de esta organización</b>		
En general depende mucho de los días en como gira el entorno y el ambiente del gobierno pero la gente se encuentra estable, feliz unos si unos no pero entenderá que en 60 y pico de empleado es difícil también mantener a todos contentos.		
<b>Ustedes han realizado alguna medición del clima laboral</b>		
No, aun no estamos en ese punto pero muy a parte de un estudio formal siempre estamos conversan y en contacto con las personas es por esta razón que dije que la mayoría se encuentra feliz y estable en el Ministerio.		
<b>Ustedes hacen contrato con tercerizados</b>		
No, realmente por la nueva política del gobierno siempre se saca anuncios para concursos de mérito, la gente tiene que demostrar o ganarse la posición. Ya cuando se sale de nuestras manos por cuestiones de tiempo no encontramos a esa persona acudimos a empresas de Recursos Humanos tales como Manpower entre otras y nos ayudan con procesos de selección y calificación.		
<b>Este personal tiene su previa selección y reclutamiento antes de entrar a la empresa.</b>		

Obviamente, casi siempre se hace un sondeo previo a la inclusión de la persona pero también desde el primer día están con un tutor o un guía que les va controlando sus actividades y obviamente controla el progreso en cuanto a los conocimientos adquiridos y ofrecemos capacitación inmediata y obviamente constante.

**Tres aspectos rescatables que considere dentro de su clima laboral**

Puntualidad en pago, capacitación y algunos beneficios como viáticos por viaje, se reconoce de vez en cuando comida porque nos hemos quedado en horarios intensos o simplemente ha tocado trabajar un día típico como sábado y eso pues hace que la gente trabaje de buena gana y se encuentren motivados.

**Tres aspectos que se puedan mejorar**

Necesitamos mejorar el proceso de selección en los concursos, el poder promover dentro de la institución y también crear nuevas fuentes de trabajo o posiciones dentro de la compañía de tal manera que la gente sienta que puede crecer.

**Quien está a cargo de fomentar el clima laboral**

Somos un grupo de personas que compartimos esta responsabilidad, además cabe recalcar que en el Ecuador este tema aún no ha sido explotado por lo que no se requiere de una persona específica que pueda manejar directamente la motivación o el incentivo.

**Factores vitales que impactan para que un clima laboral sea optimo o que implementaría en el Ministerio de Cultura**

La gente trabaja motivada con el aspecto económico o pagos puntuales personalmente implementaría un sistema donde se pudiera optimizar los recursos o habilidades de los empleados para que pueda desarrollarse dentro de la empresa y pueda ser un profesional más acorde con lo que se necesita es decir seminarios, capacitaciones, incentivos y ojala se pueda hacer esto en el transcurso de este año.

FORMATO DE ENTREVISTA		Cód.: 005
EMPRESA:	NESTLÉ	
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA:	9 minutos – 10 segundos	
ENTREVISTADOR/A:	La Autora	
<b>Principal actividad económica de la empresa</b>		
Es la actividad de alimentos, la producción y venta de alimentos de consumo masivo.		
<b>Cuantos años están en el mercado ecuatoriano</b>		
Vamos aproximadamente ya 55 años de vida institucional		
<b>Con cuántos empleados cuentan actualmente</b>		
A nivel nacional aproximadamente 2000 empleados y en Quito con la mitad que es 1000 empleados. En Quito se encuentra la Matriz y también aquí se encuentra la fábrica principal-		
<b>Como se encuentra el clima laboral actualmente</b>		
Hace dos años se empezó una nueva restructuración organizacional justamente porque existía un ambiente laboral malo por decirlo así pero en este tiempo se ha estado mejorando, hemos implementado nuevas técnicas para que los empleados trabajen de mejor manera pero considero que aún nos falta mejorar mucho.		
<b>Ustedes evalúan el clima laboral constantemente.</b>		
Más o menos por promedio se hacen dos evaluaciones internas por año las cuales son enviadas por correo electrónico a todos los empleados a nivel nacional donde se elaboran aproximadamente diez preguntas en las cuales se consulta justamente cual es el sentir de ellos hacia la empresa, como ellos se sienten tratados por la empresa y también con el grupo de compañeros con los que labora. Básicamente se estructura en esos tres pilares y eso arroja un resultado.		
<b>Cuáles son las principales funciones del departamento de Recursos Humanos.</b>		
Recursos Humanos se divide en tres áreas, lo que es la parte de selección netamente del nuevo personal, también se encarga de los roles la parte contable por decirlo así y la otra parte que se encarga de la capacitación y se encarga del bienestar del personal que son quienes se encargan de velar por los interés de las personas, el mejoramiento la satisfacción de nuestros clientes internos que son los trabajadores.		

La selección del personal empieza al momento de contactar a los candidatos que van a ocupar una función dentro de la empresa, se hace una primera entrevista que se hace un filtro para ver, más o menos indagar y conocer si están interesados las personas a participar en el proceso de selección luego se va a la ronda de entrevistas, de pruebas dependiendo obviamente a qué cargo o función va dirigirá esa persona y finalmente se hace una terna de las personas que se seleccionaron y por lo general tiene una entrevista ya con el gerente o presidente ejecutivo de división para tomar ya la decisión.

**Que aspectos del clima laboral considera buenos y rescatables.**

Como positivos creo yo que es la capacidad de que le personal tiene libertad en poder desenvolverse en sus actividades, tiene bastantes comodidades tanto de espacio como de materiales para poder desarrollar todas las actividades que ellos tengan que hacer así también hay factibilidades de tiempos para estudios, para la familia, por enfermedad.

**Tres aspectos que se deba mejorar**

El principal es el control de tiempo de entrada, el tiempo de almuerzo que tienen los trabajadores, la hora de salida, el segundo tal vez normas que castiguen esas irresponsabilidades podríamos decirlo así, el tercer aspecto por mejorar es que hay un poco más de apertura por parte de los Gerentes Generales hacia los empleados. Hay una estructura jerárquica bastante vertical lo que no permite que haya un nexo cercano con las autoridades.

**En su opinión que considera usted un buen clima laboral**

El clima laboral es en realidad la satisfacción que un empleado tiene al pertenecer a una empresa y como buen clima laboral es que esa satisfacción o ese estado en el que el empleado se encuentra sea de alegría de felicidad es el sentir que cada mañana que se levanta va con optimismo a trabajar.

**Factores vitales que debe tomar en cuenta para que el ambiente laboral de su empresa sea óptimo.**

Que no sea tan notoria la jerarquización ya que esto hace que no haya una buena comunicación entre autoridades y empleados de igual manera que haya una estructura clara, reglas claras y que se las haga respetar, algo muy importante es el compromiso la buena selección que se debe hacer.

## ANEXO NRO. 2: Cuestionario aplicado (Test de Robbins)

### CULTURA ORGANIZACIONAL CUESTIONARIO PARA SONDEO DE OPINIÓN

A continuación se encuentra una serie de afirmaciones que, en conjunto, reflejan las costumbres y valores de las personas, en la organización. El cuestionario es anónimo y, recoge opiniones particulares, de las diversas situaciones planteadas. Por lo tanto es un instrumento descriptivo, que pretende evaluar el grado de satisfacción que provoca el aspecto analizado. Por favor, conteste las aseveraciones, de acuerdo a su punto de vista, a su experiencia y a la información que usted dispone.

Ponga una “**X**” en el casillero que mejor describe la forma en que usted percibe cada una de las situaciones que se indican:

La equivalencia  
de las letras es  
la siguiente:

<b>S</b>	Siempre
<b>M</b>	Muchas veces
<b>P</b>	Pocas veces
<b>N</b>	Nunca

Eje	Preguntas	Siempre <b>S</b>	Muchas veces <b>M</b>	Pocas Veces <b>P</b>	Nunca <b>N</b>
Implicación	1. El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.				
Independencia	2. La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.				
Liderazgo	3. El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.				
Reconocimiento	4. Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.				



Relaciones	5. Participo en reuniones para planificar el trabajo.				
Reconocimiento	6. La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.				
Implicación	7. He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.				
Relaciones	8. Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.				
Reconocimiento	9. Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.				
Procesos	10. Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.				
Procesos	11. Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.				
Remuneraciones	12. Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.				
Remuneraciones	13. La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.				
Procesos	14. Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.				
Procesos	15. Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.				

Implicación	16. Converso sobre la empresa en reuniones sociales.				
Remuneraciones	17. El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.				
Relaciones	18. Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.				
Procesos	19. Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.				
Relaciones	20. La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.				
Relaciones	21. En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.				
Procesos	22. La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.				
Procesos	23. Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.				
	24. En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.				
Relaciones	25. Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.				
Procesos	26. Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.				

Remuneraciones	27. En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.				
Relaciones	28. Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.				
Relaciones	29. Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.				
Remuneraciones	30. La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.				
Condiciones físicas	31. Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada				
Condiciones físicas	32. La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades				
Condiciones físicas	33. Me han hablado de riesgos laborales en la empresa, he sido capacitado				

Fecha:  
.....

Empresa:  
.....

### ANEXO NRO. 3: Tabulación de datos de la investigación

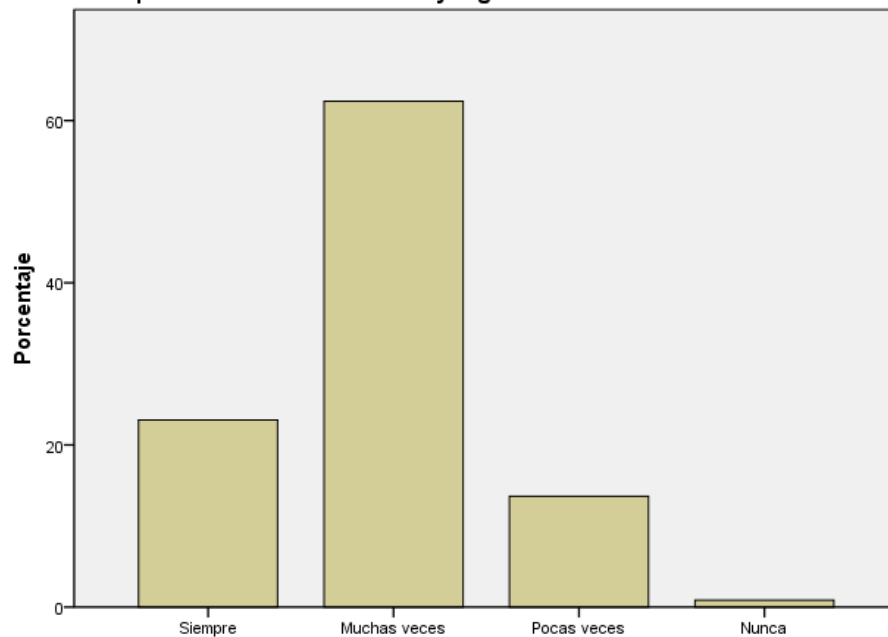
#### PREGUNTA N° 1

El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.

1. El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	27	22,5	23,1	23,1
	Muchas veces	73	60,8	62,4	85,5
	Pocas veces	16	13,3	13,7	99,1
	Nunca	1	,8	,9	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

1. El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.



1. El personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad.

#### CONCLUSIÓN

Muchas veces el personal acata las normas y reglas de un servicio de calidad ya que registra un 60,8% y un 22,5% lo hace siempre.

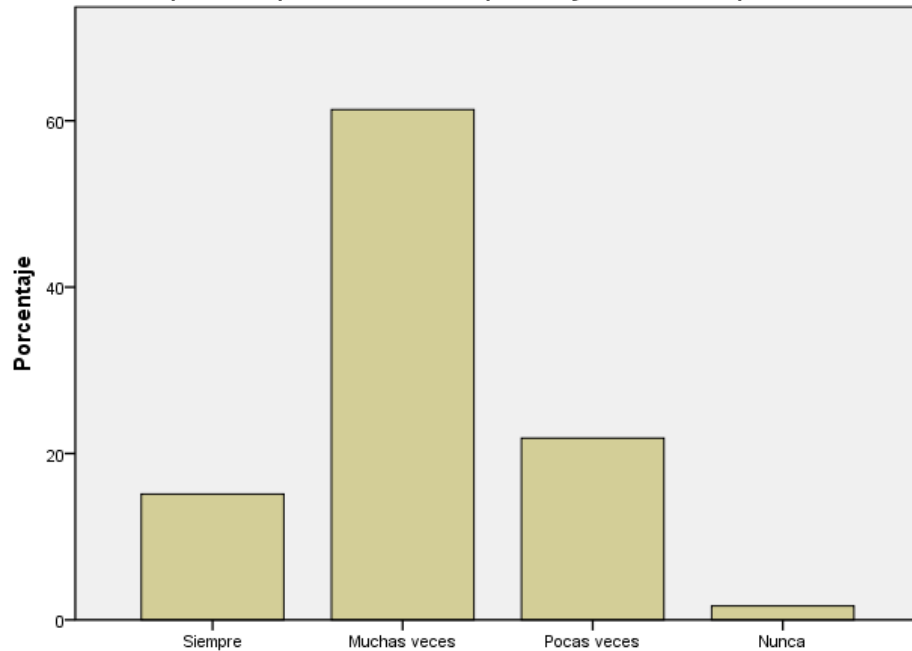
## PREGUNTA N° 2

La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.

**2. La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	18	15,0	15,1	15,1
	Muchas veces	73	60,8	61,3	76,5
	Pocas veces	26	21,7	21,8	98,3
	Nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**2. La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.**



**2. La empresa respeta la manera de pensar y de sentir del personal.**

## CONCLUSIÓN

Las empresas muchas veces en un 60,8% respetan la manera de pensar y de sentir del personal y pocas veces en un 21,7%.

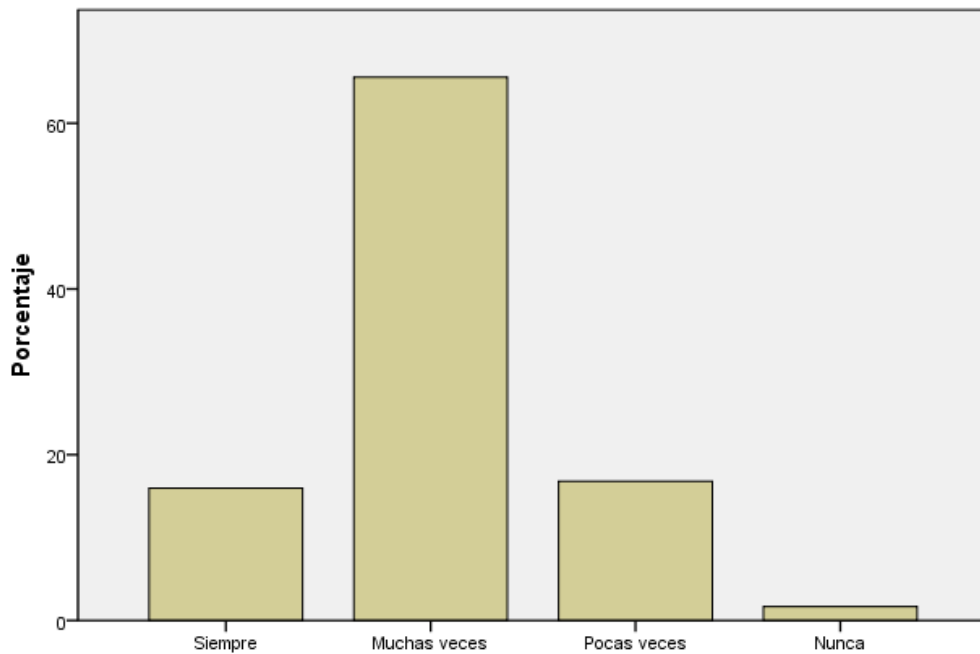
### PREGUNTA N° 3

El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.

**3. El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	15,8	16,0	16,0
	Muchas veces	78	65,0	65,5	81,5
	Pocas veces	20	16,7	16,8	98,3
	Nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**3. El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.**



**3. El personal recibe apoyo y orientación de las tareas, por parte del jefe inmediato.**

### CONCLUSIÓN

Un 65% respondió que muchas veces reciben apoyo y orientación de parte de los Jefes, mientras que pocas veces esta entre el 16,7%.

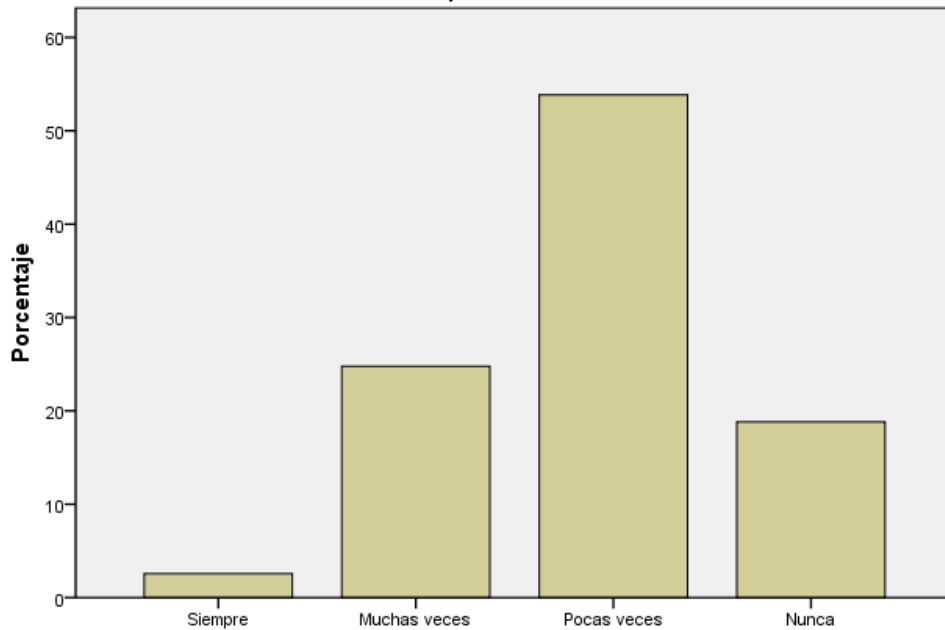
#### PREGUNTA N° 4

Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.

4. Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	2,5	2,6	2,6
	Muchas veces	29	24,2	24,8	27,4
	Pocas veces	63	52,5	53,8	81,2
	Nunca	22	18,3	18,8	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

4. Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.



4. Se despide personal en la empresa, cuando se presentan conflictos entre compañeros.

#### CONCLUSIÓN

Pocas veces se despide personal cuando existe conflicto ya que refleja un 53,2% y con un 23,4% muchas veces.

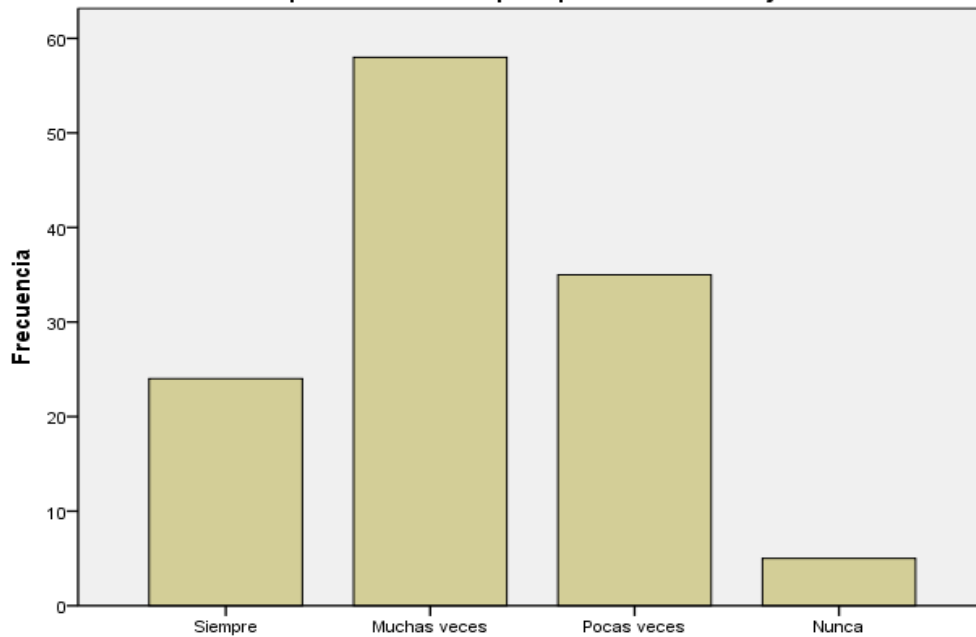
## PREGUNTA N° 5

Participo en reuniones para planificar el trabajo.

**5. Participo en reuniones para planificar el trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	20,0	20,2	20,2
	Muchas veces	56	46,7	47,1	67,2
	Pocas veces	34	28,3	28,6	95,8
	Nunca	5	4,2	4,2	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**5. Participo en reuniones para planificar el trabajo.**



**5. Participo en reuniones para planificar el trabajo.**

## CONCLUSIÓN

El 46,7% de encuestados muchas veces participan para planificar el trabajo y un 28,2% pocas veces participa.



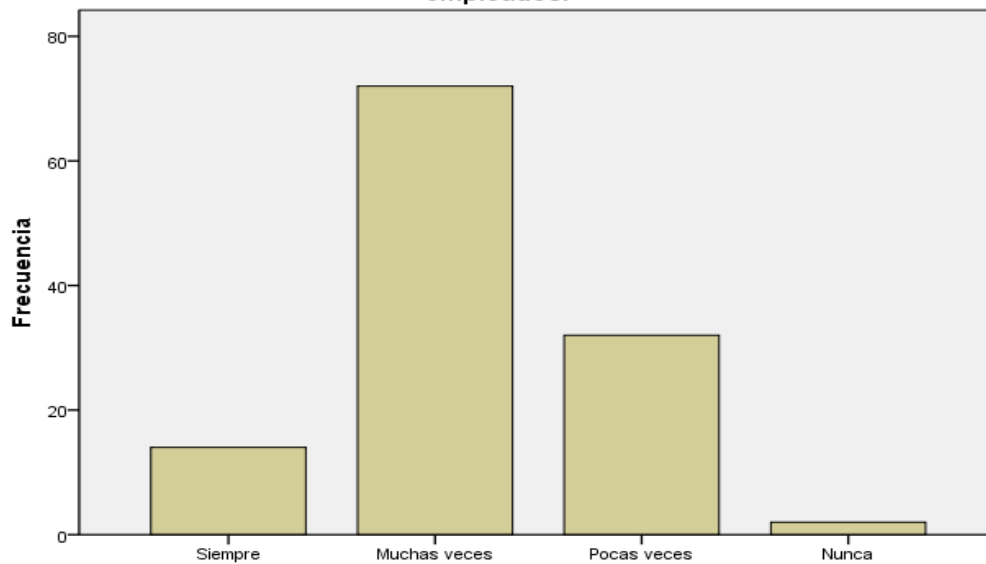
### PREGUNTA N ° 6

La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.

**6. La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	10,8	11,1	11,1
	Muchas veces	70	58,3	59,8	70,9
	Pocas veces	32	26,7	27,4	98,3
	Nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

**6. La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.**



**6. La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados.**

### CONCLUSIÓN

La empresa acoge las recomendaciones de mejoramiento, dadas por los empleados, muchas veces en un 58,3% y pocas veces en un 26,7.

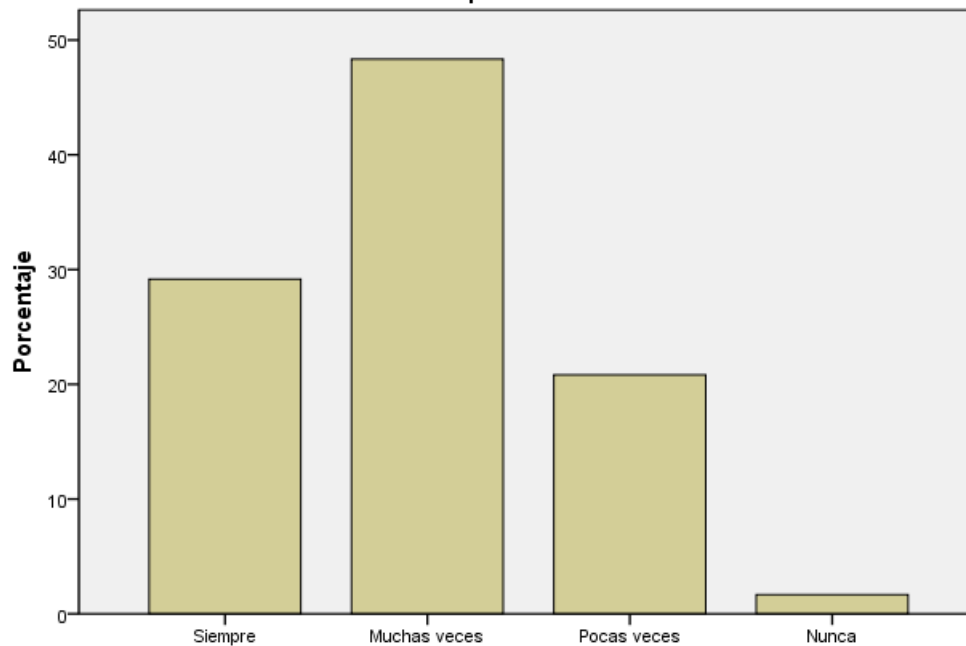
## PREGUNTA N° 7

He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.

### 7. He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	35	29,2	29,2	29,2
	Muchas veces	58	48,3	48,3	77,5
	Pocas veces	25	20,8	20,8	98,3
	Nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

### 7. He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.



### 7. He sido informado oportuna y claramente sobre la visión y misión de la empresa.

## CONCLUSIÓN

Un 47,6% son muchas veces los empleados informados sobre la visión y misión de la empresa y un 28,2% siempre.

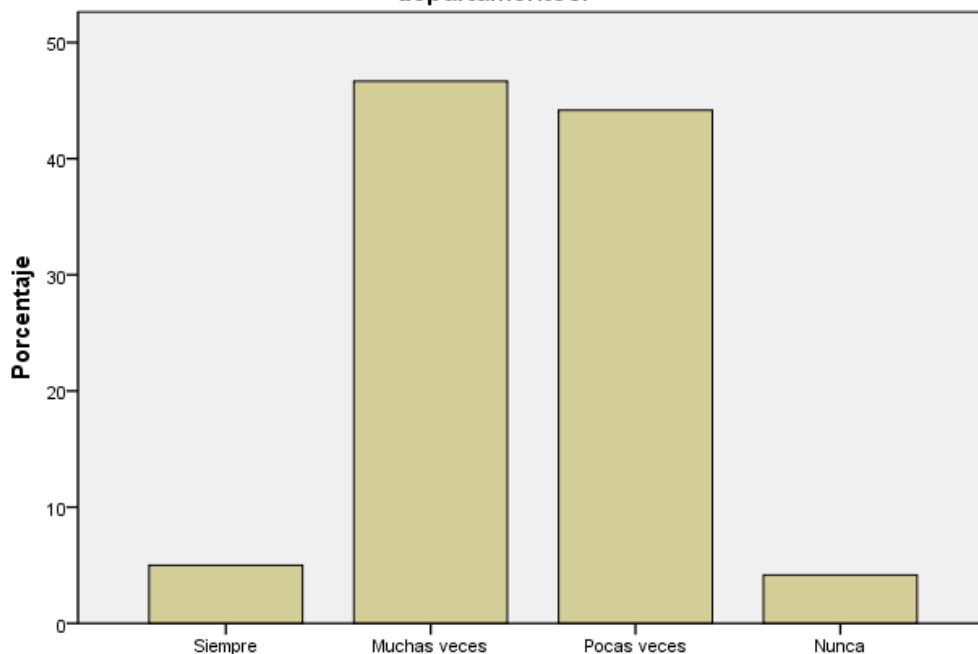
### PREGUNTA N° 8

Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.

#### 8. Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	5,0	5,0	5,0
	Muchas veces	56	46,7	46,7	51,7
	Pocas veces	53	44,2	44,2	95,8
	Nunca	5	4,2	4,2	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

#### 8. Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.



#### 8. Se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos.

### CONCLUSIÓN

Muchas veces el 46,7% se presentan demoras y enojos por falta de intercambio de información entre departamentos y un 44,2% pocas veces.

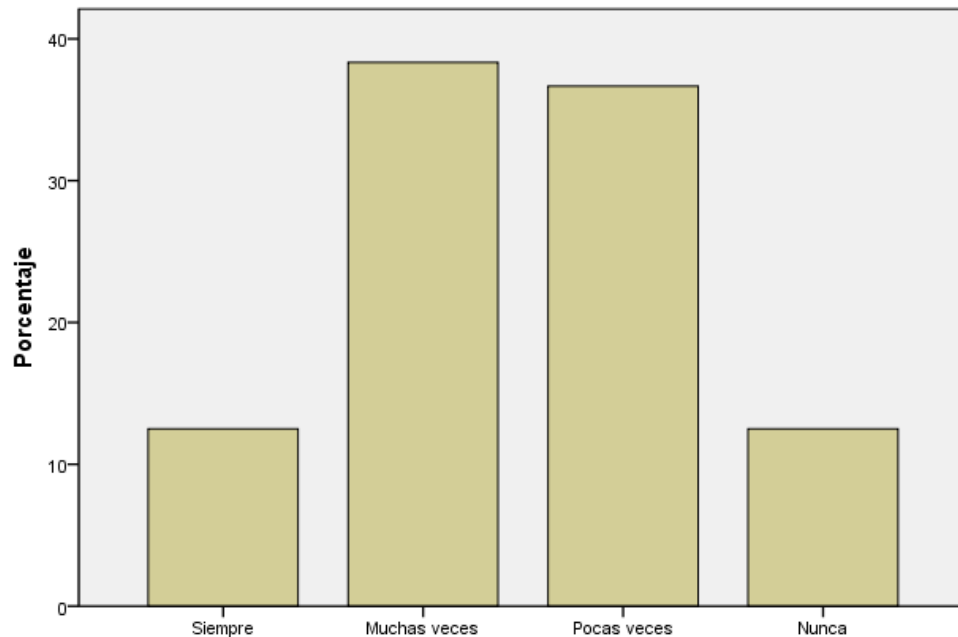
### PREGUNTA N° 9

Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.

**9. Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	12,5	12,5	12,5
	Muchas veces	46	38,3	38,3	50,8
	Pocas veces	44	36,7	36,7	87,5
	Nunca	15	12,5	12,5	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**9. Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.**



**9. Se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos.**

### CONCLUSIÓN

El 38,3% muchas veces se toma en cuenta el rendimiento y el desempeño para las promociones y ascensos y el 36,7% pocas veces lo hace.

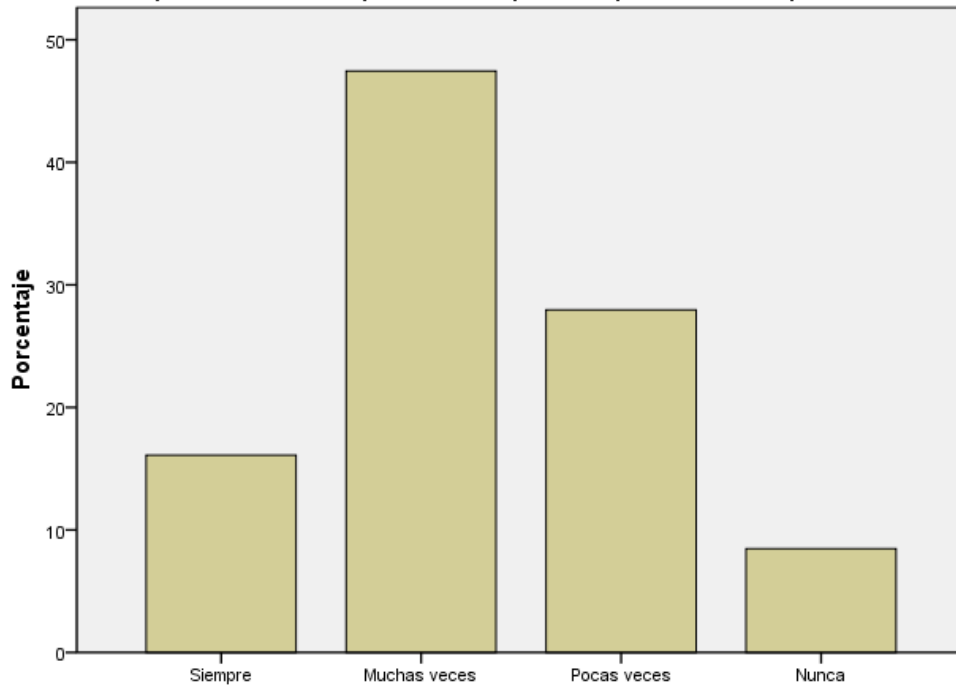
### PREGUNTA N° 10

Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.

**10. Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	19	15,8	16,1	16,1
	Muchas veces	56	46,7	47,5	63,6
	Pocas veces	33	27,5	28,0	91,5
	Nunca	10	8,3	8,5	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**10. Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.**



**10. Se aprecia un interés permanente por la capacitación del personal.**

### CONCLUSIÓN

Muchas veces hay un interés por la capacitación del personal ya que el 46,7% lo afirma y el 27,5% pocas veces.

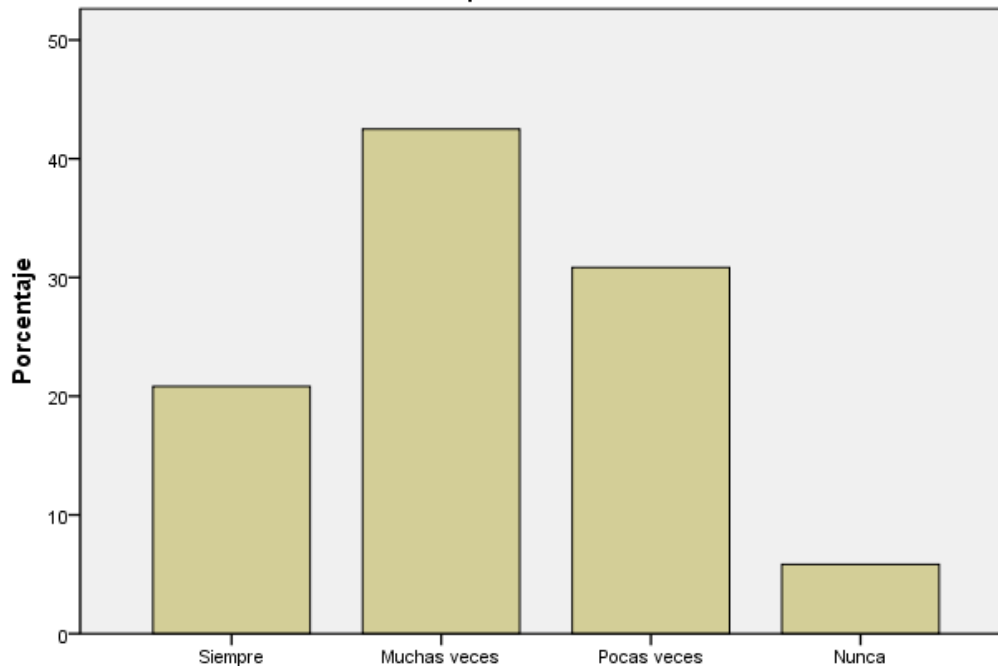
### PREGUNTA N° 11

Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.

**11. Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	25	20,8	20,8	20,8
	Muchas veces	51	42,5	42,5	63,3
	Pocas veces	37	30,8	30,8	94,2
	Nunca	7	5,8	5,8	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**11. Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.**



**11. Se apoya la adquisición y práctica de nuevos conocimientos y habilidades del personal.**

### CONCLUSIÓN

El 42,5% muchas veces apoya la adquisición y práctica de nuevo conocimiento y habilidades del personal y el 30,8% lo hace pocas veces.

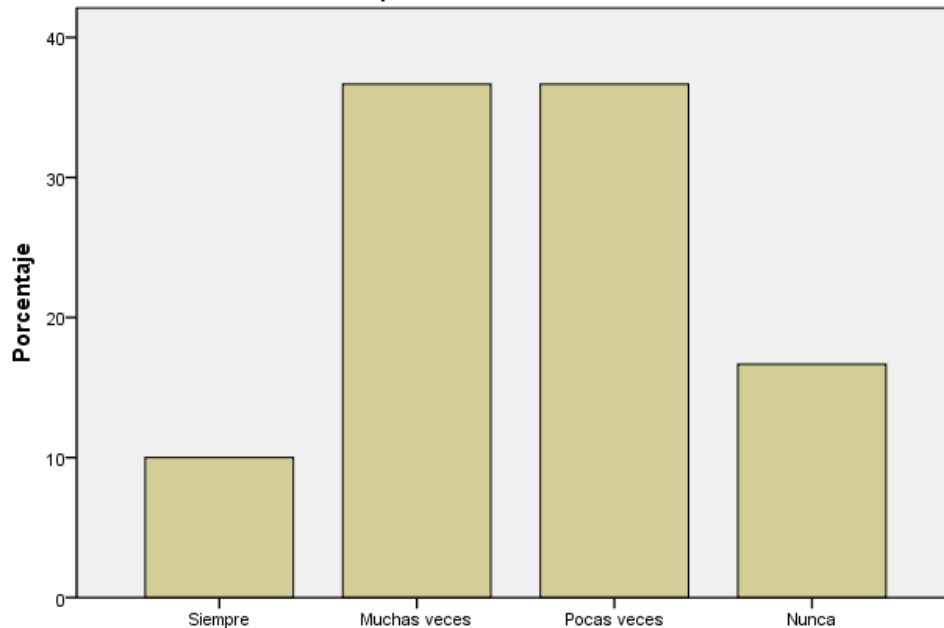
## PREGUNTA N° 12

Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.

**12. Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	10,0	10,0	10,0
	Muchas veces	44	36,7	36,7	46,7
	Pocas veces	44	36,7	36,7	83,3
	Nunca	20	16,7	16,7	100,0
	Total	120	100,0	100,0	

**12. Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.**



**12. Se recompensa a los empleados por presentar proyectos para mejorar procedimientos.**

## CONCLUSIÓN

Un 36,7% pocas veces recompensan a los empleados por presentar proyectos de mejoramiento de procesos y un 36,7% muchas veces.

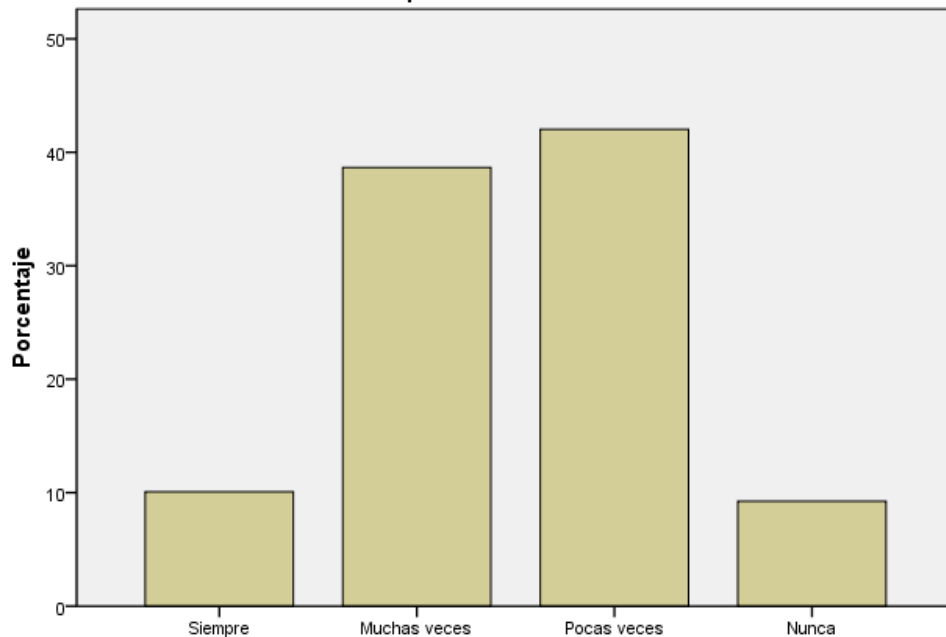
### PREGUNTA N° 13

La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.

**13. La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	10,0	10,1	10,1
	Muchas veces	46	38,3	38,7	48,7
	Pocas veces	50	41,7	42,0	90,8
	Nunca	11	9,2	9,2	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**13. La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.**



**13. La empresa respalda a los empleados cuando atraviesan problemas personales.**

### CONCLUSIÓN

El 41,7% pocas veces las empresas respaldan a los empleados cuando tienen problemas y el 38,1% muchas veces.



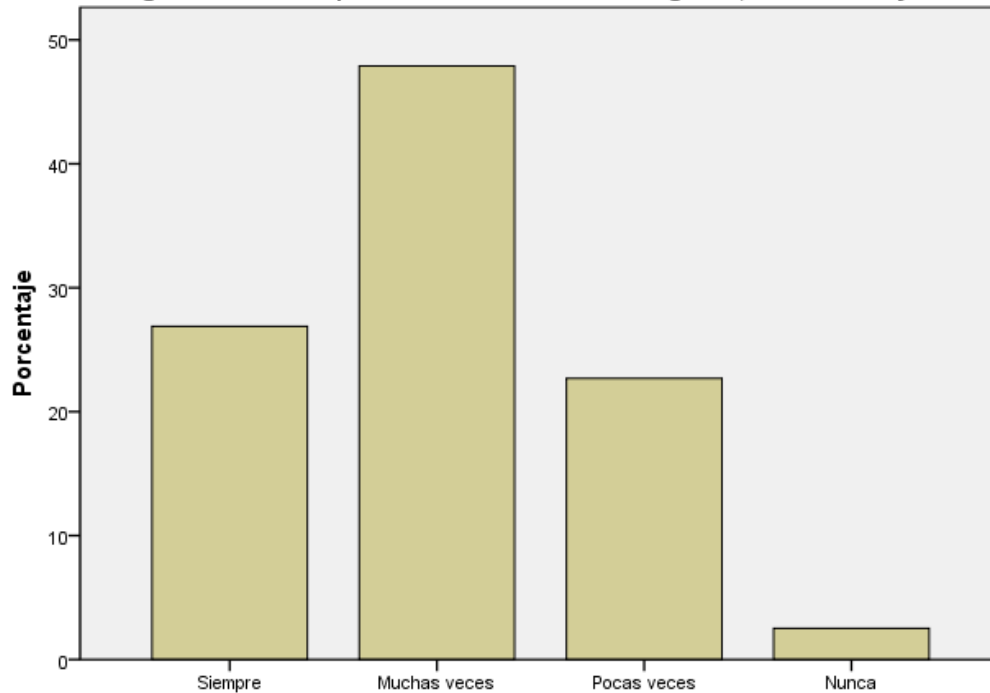
#### PREGUNTA N° 14

Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.

14. Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	26,7	26,9	26,9
	Muchas veces	57	47,5	47,9	74,8
	Pocas veces	27	22,5	22,7	97,5
	Nunca	3	2,5	2,5	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

14. Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.



14. Existe rigidez en el cumplimiento de horarios de ingreso, descansos y salida.

#### CONCLUSIÓN

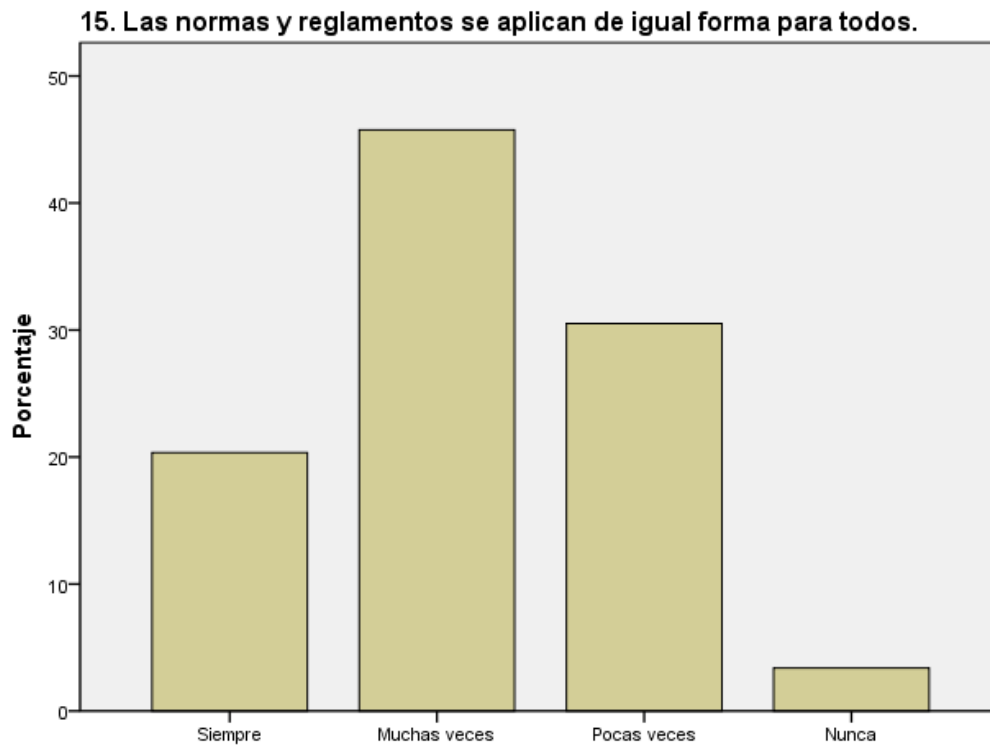
Muchas veces existe rigidez en los horarios ya que registra un 47,5% y siempre un 22,5%.

### PREGUNTA N° 15

Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.

**15. Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	24	20,0	20,3	20,3
	Muchas veces	54	45,0	45,8	66,1
	Pocas veces	36	30,0	30,5	96,6
	Nunca	4	3,3	3,4	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		



**15. Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos.**

### CONCLUSIÓN

Las normas y reglamentos se aplican de igual forma para todos muchas veces en 45% y pocas veces un 30%.

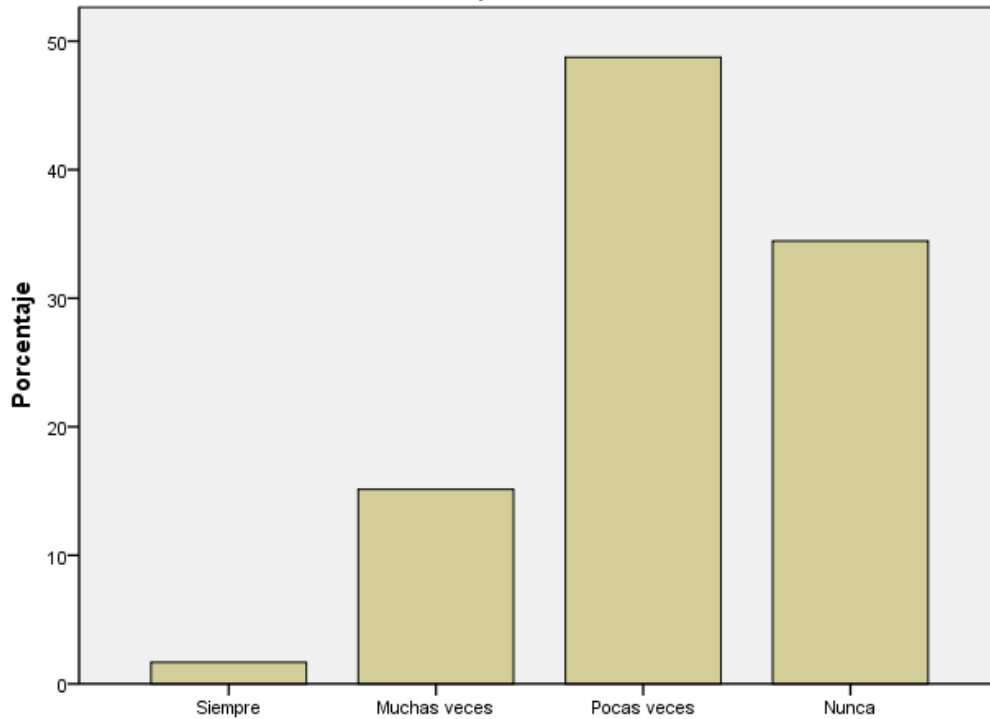
## PREGUNTA N° 16

Converso sobre la empresa en reuniones sociales.

**16. Converso sobre la empresa en reuniones sociales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	1,7	1,7	1,7
	Muchas veces	18	15,0	15,1	16,8
	Pocas veces	58	48,3	48,7	65,5
	Nunca	41	34,2	34,5	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**16. Converso sobre la empresa en reuniones sociales.**



**16. Converso sobre la empresa en reuniones sociales.**

## CONCLUSIÓN

Un 48,3% se conversa pocas veces sobre la empresa en reuniones sociales y el 34,2% nunca.

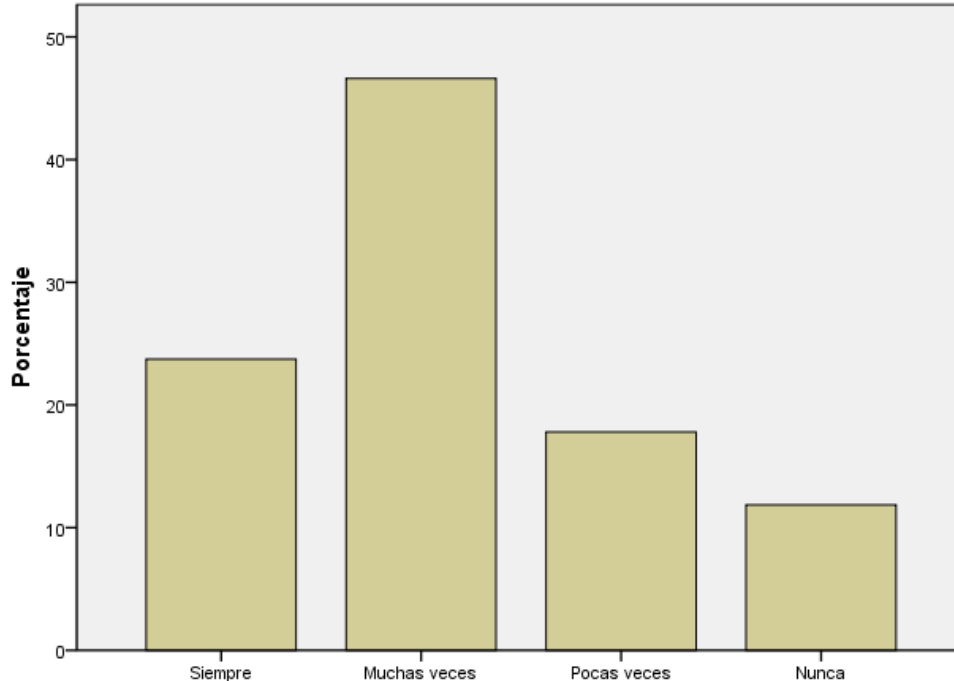
## PREGUNTA N° 17

El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.

17. El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	28	23,3	23,7	23,7
	Muchas veces	55	45,8	46,6	70,3
	Pocas veces	21	17,5	17,8	88,1
	Nunca	14	11,7	11,9	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

17. El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.



17. El personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades.

## CONCLUSIÓN

Muchas veces el 45,8% del personal considera justo el reparto de beneficios y utilidades y un 23,3% siempre.

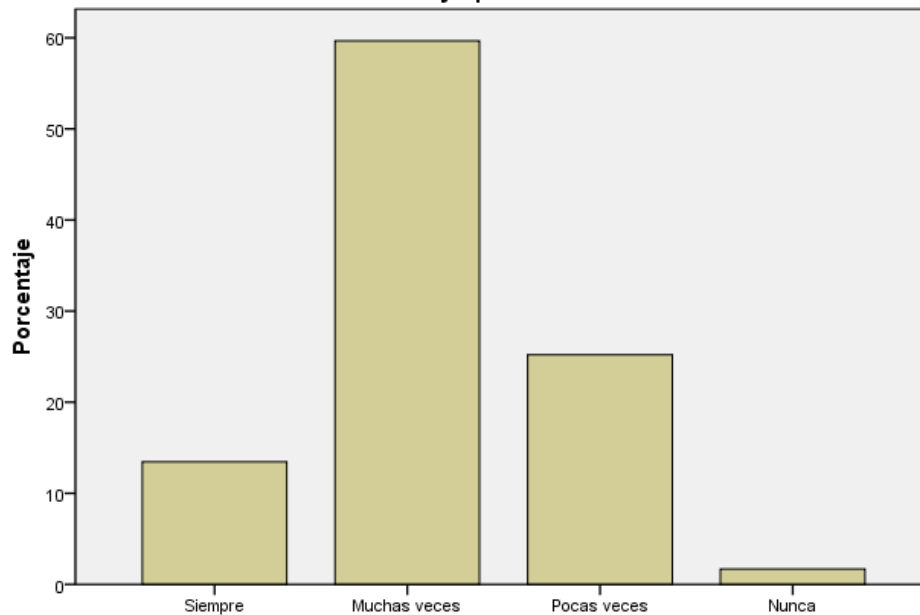
### PREGUNTA N° 18

Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.

**18. Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	13,3	13,4	13,4
	Muchas veces	71	59,2	59,7	73,1
	Pocas veces	30	25,0	25,2	98,3
	Nunca	2	1,7	1,7	100,0
	Total	119	99,2	100,0	
Perdidos	99,00	1	,8		
Total		120	100,0		

**18. Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.**



**18. Los compañeros de trabajo entregan la información que se requiere en forma exacta y oportuna.**

### CONCLUSIÓN

Muchas veces el 59,2% entrega la información en forma exacta y oportuna y el 25% pocas veces.

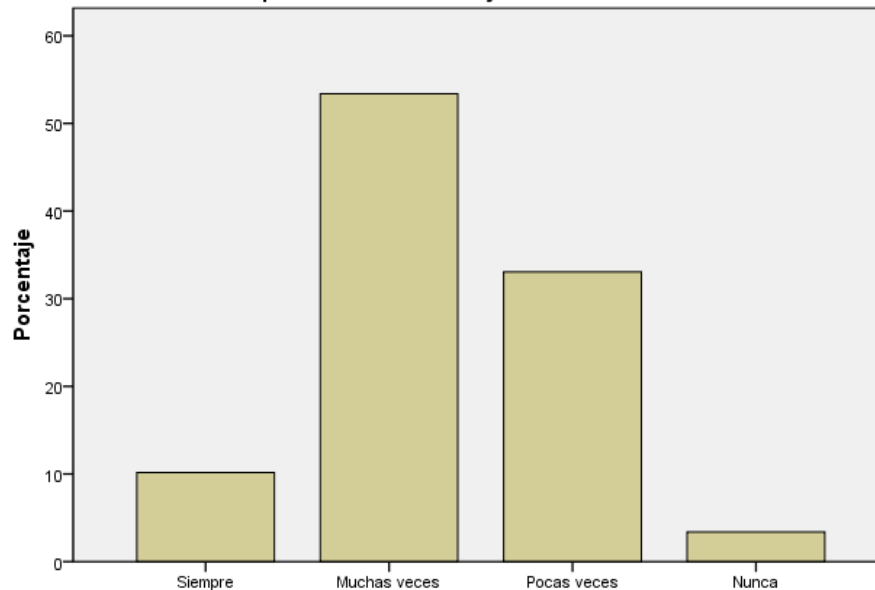
### PREGUNTA N ° 19

Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.

**19. Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	12	10,0	10,2	10,2
	Muchas veces	63	52,5	53,4	63,6
	Pocas veces	39	32,5	33,1	96,6
	Nunca	4	3,3	3,4	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**19. Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.**



**19. Cuando hay desacuerdos en la empresa, se recoge la información necesaria para encontrar la mejor solución.**

### CONCLUSIÓN

El 52,5% muchas veces cuando hay desacuerdos recogen la información para encontrar la mejor solución y el 32,5% pocas veces.

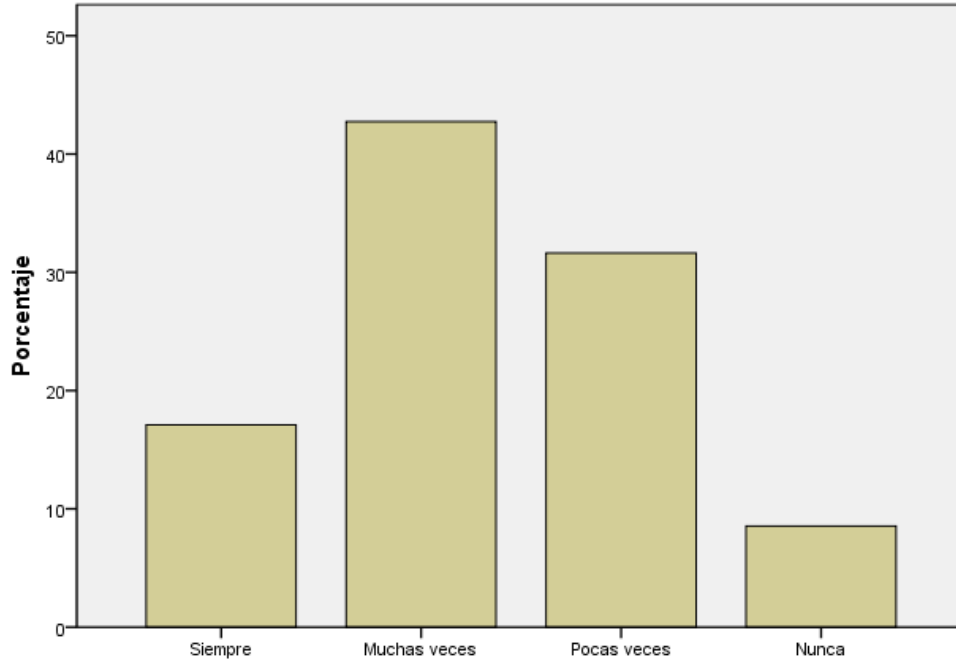
## PREGUNTA N ° 20

La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.

**20. La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	16,7	17,1	17,1
	Muchas veces	50	41,7	42,7	59,8
	Pocas veces	37	30,8	31,6	91,5
	Nunca	10	8,3	8,5	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

**20. La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.**



**20. La empresa comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal.**

## CONCLUSIÓN

El 41,7% muchas veces comunica a los empleados acerca del ingreso de nuevo personal y el 30,8% pocas veces.

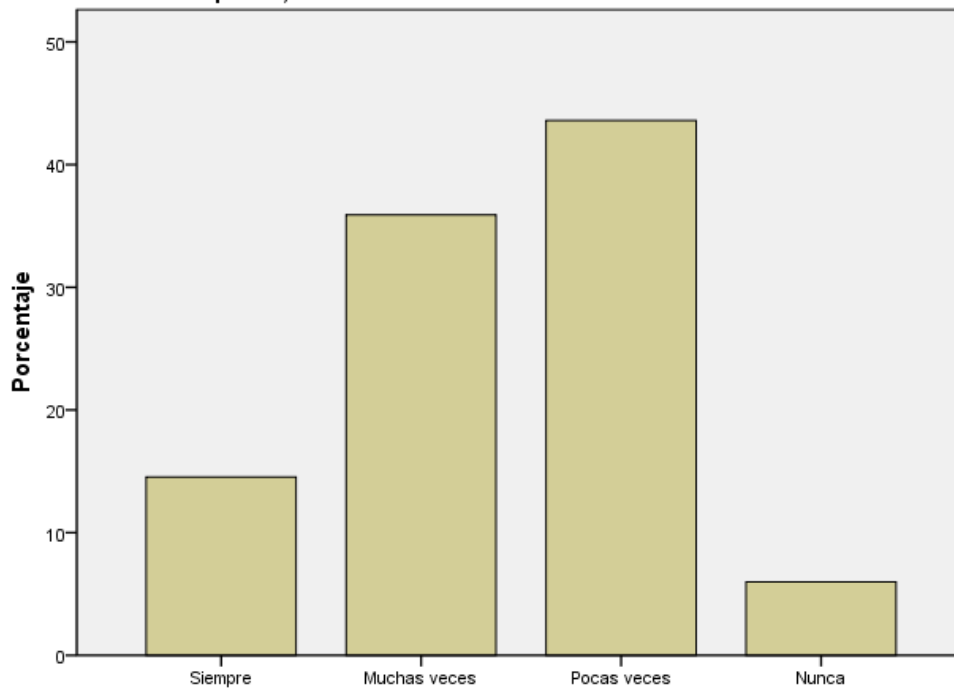
## PREGUNTA N° 21

En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.

**21. En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	17	14,2	14,5	14,5
	Muchas veces	42	35,0	35,9	50,4
	Pocas veces	51	42,5	43,6	94,0
	Nunca	7	5,8	6,0	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

**21. En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.**



**21. En la empresa, las diferencias de criterios se tratan abiertamente.**

## CONCLUSIÓN

Pocas veces el 42,5% de las diferencias de criterios se tratan abiertamente y el 35% pocas veces.



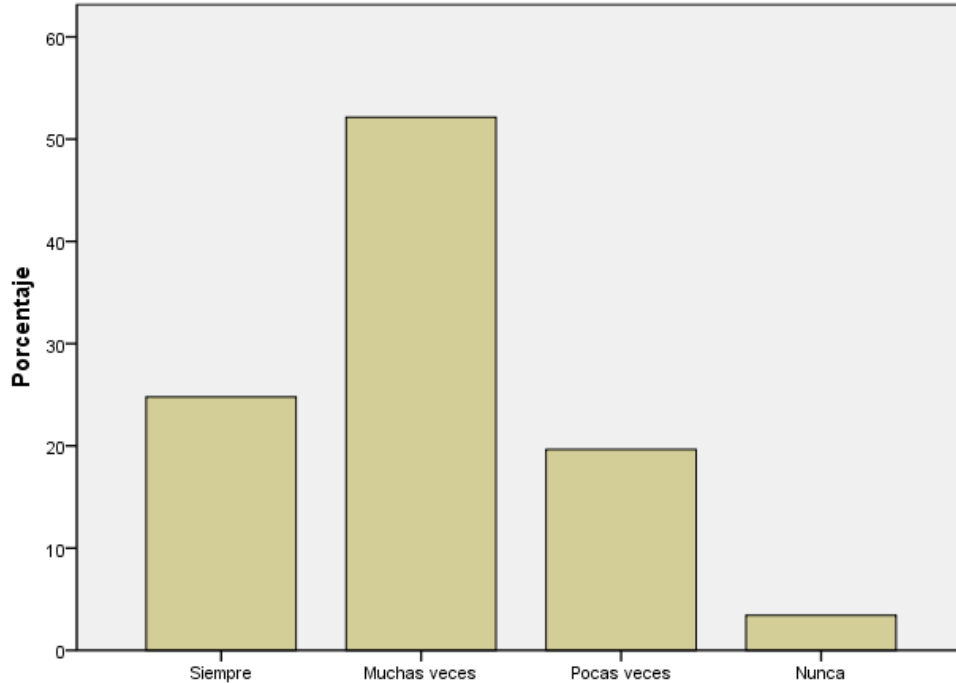
## PREGUNTA N° 22

La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.

**22. La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	29	24,2	24,8	24,8
	Muchas veces	61	50,8	52,1	76,9
	Pocas veces	23	19,2	19,7	96,6
	Nunca	4	3,3	3,4	100,0
	Total	117	97,5	100,0	
Perdidos	99,00	3	2,5		
Total		120	100,0		

**22. La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.**



**22. La empresa se prepara para afrontar con éxitos los cambios del entorno.**

## CONCLUSIÓN

El 50,8% muchas veces la empresa se prepara para afrontar con éxito los cambios del entorno y un 24,2% siempre.

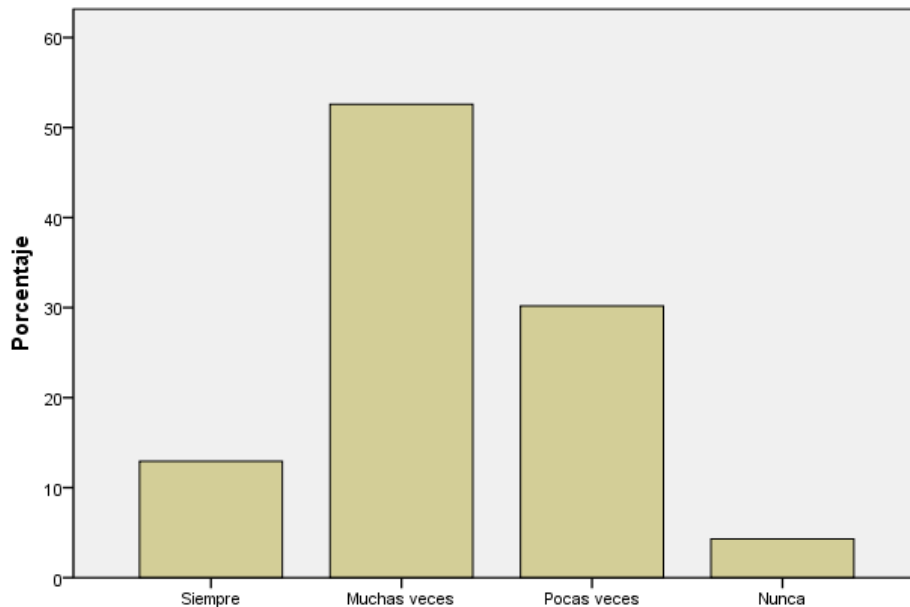
### PREGUNTA N° 23

Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.

#### 23. Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	15	12,5	12,9	12,9
	Muchas veces	61	50,8	52,6	65,5
	Pocas veces	35	29,2	30,2	95,7
	Nunca	5	4,2	4,3	100,0
	Total	116	96,7	100,0	
Perdidos	99,00	4	3,3		
Total		120	100,0		

#### 23. Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.



#### 23. Las normas y reglamentos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios.

### CONCLUSIÓN

50,8% muchas veces las normas y requerimientos se ajustan a los requerimientos de las personas y de los servicios, en el 29,2% pocas veces

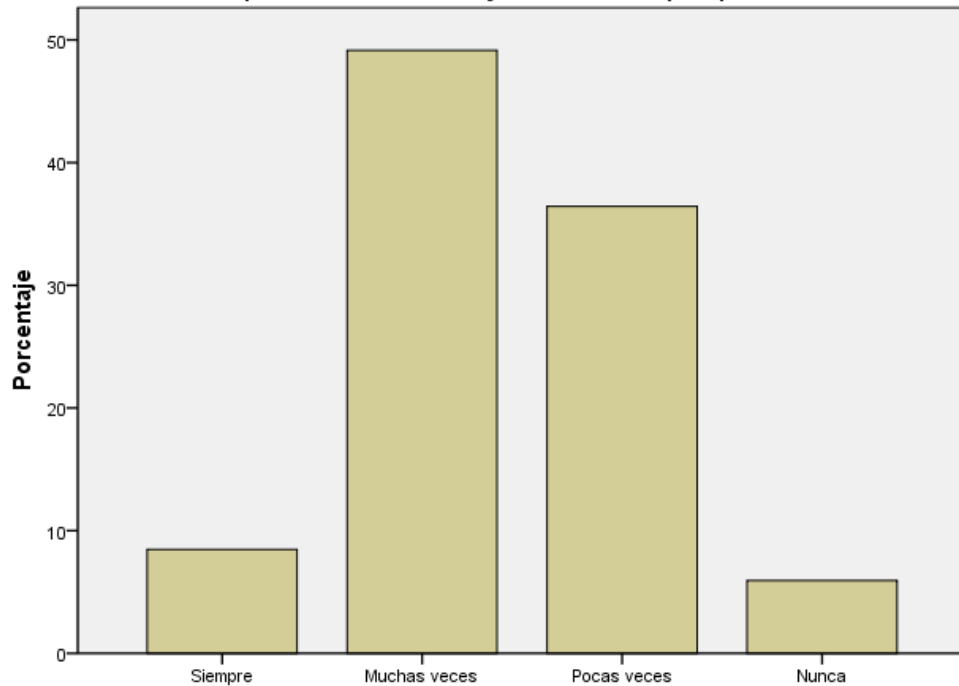
## PREGUNTA N ° 24

En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.

**24. En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	10	8,3	8,5	8,5
	Muchas veces	58	48,3	49,2	57,6
	Pocas veces	43	35,8	36,4	94,1
	Nunca	7	5,8	5,9	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**24. En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.**



**24. En la empresa los niveles de jefatura se ocupan por méritos.**

## CONCLUSIÓN

Muchas veces el 48,3% en la empresa los niveles de jefatura se ocupan por mérito y el 35,8% pocas veces.

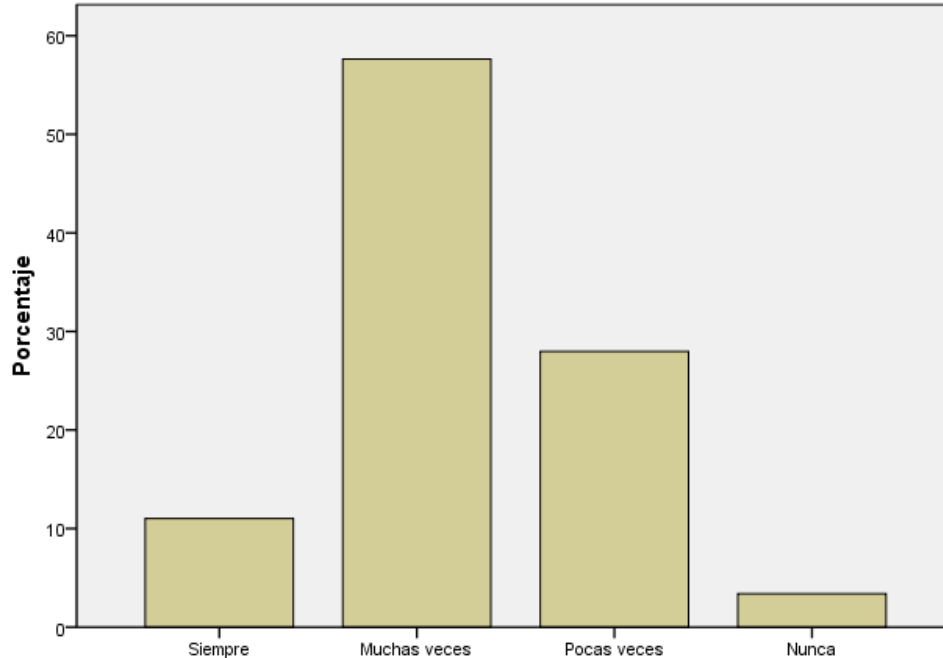
## PREGUNTA N° 25

Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.

**25. Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	10,8	11,0	11,0
	Muchas veces	68	56,7	57,6	68,6
	Pocas veces	33	27,5	28,0	96,6
	Nunca	4	3,3	3,4	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**25. Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.**



**25. Los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales.**

## CONCLUSIÓN

Muchas veces el 56.7% de los compañeros ayudan a los empleados que tienen dificultades personales, el 27,5% señala que pocas veces

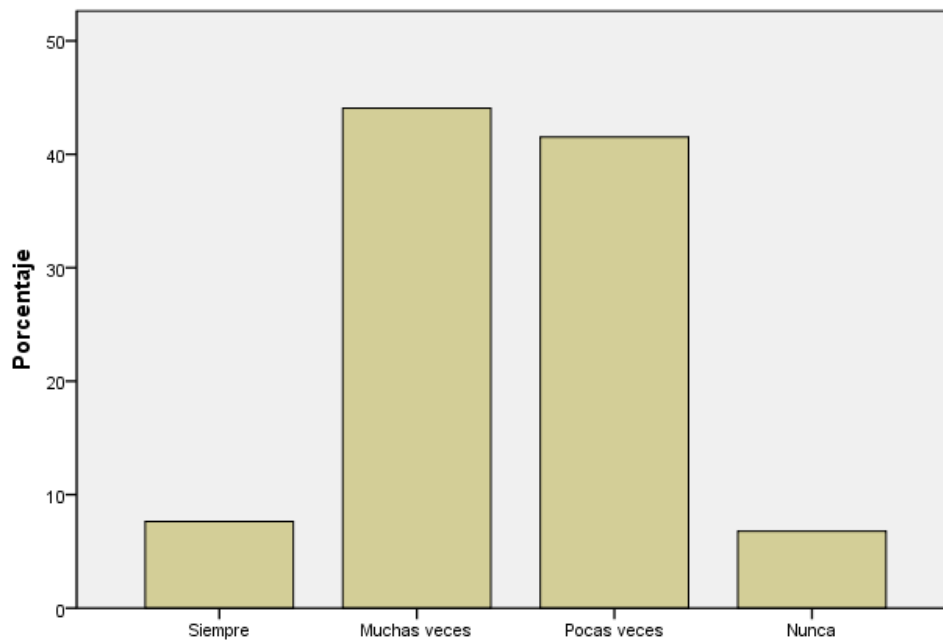
## PREGUNTA N° 26

Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.

**26. Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	7,5	7,6	7,6
	Muchas veces	52	43,3	44,1	51,7
	Pocas veces	49	40,8	41,5	93,2
	Nunca	8	6,7	6,8	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**26. Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.**



**26. Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad.**

## CONCLUSIÓN

Los empleados de la empresa, consideran la posibilidad de un cambio de actividad el 43,3% muchas veces y el 40,8% pocas veces.

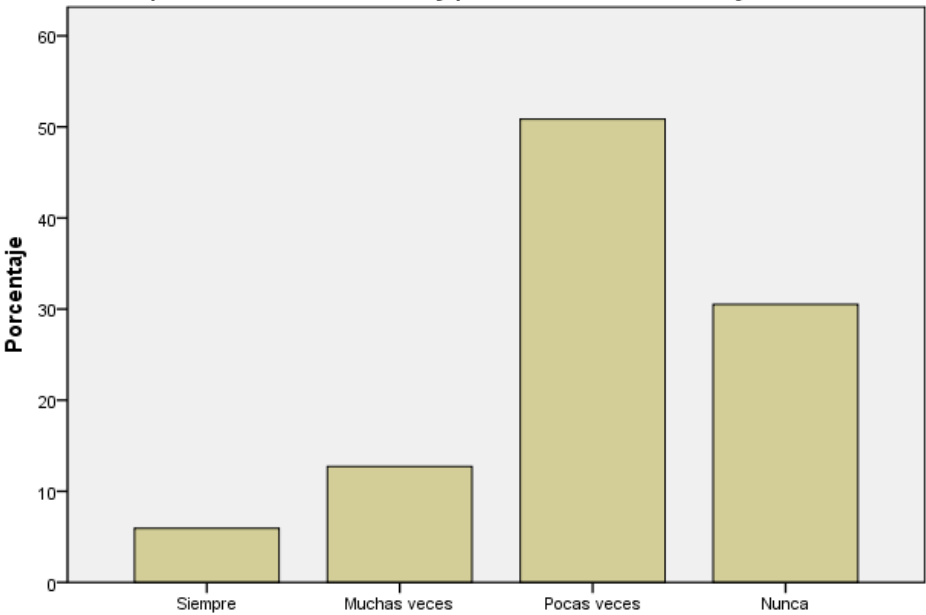
**PREGUNTA N° 27**

En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

**27. En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	7	5,8	5,9	5,9
	Muchas veces	15	12,5	12,7	18,6
	Pocas veces	60	50,0	50,8	69,5
	Nunca	36	30,0	30,5	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**27. En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.**



**27. En la empresa se sanciona a las personas que han cometido errores, al probar nuevos métodos y procedimientos de trabajo.**

**CONCLUSIÓN**

El 50% pocas veces se sancionan a las personas que han cometido errores y el 30% nunca.

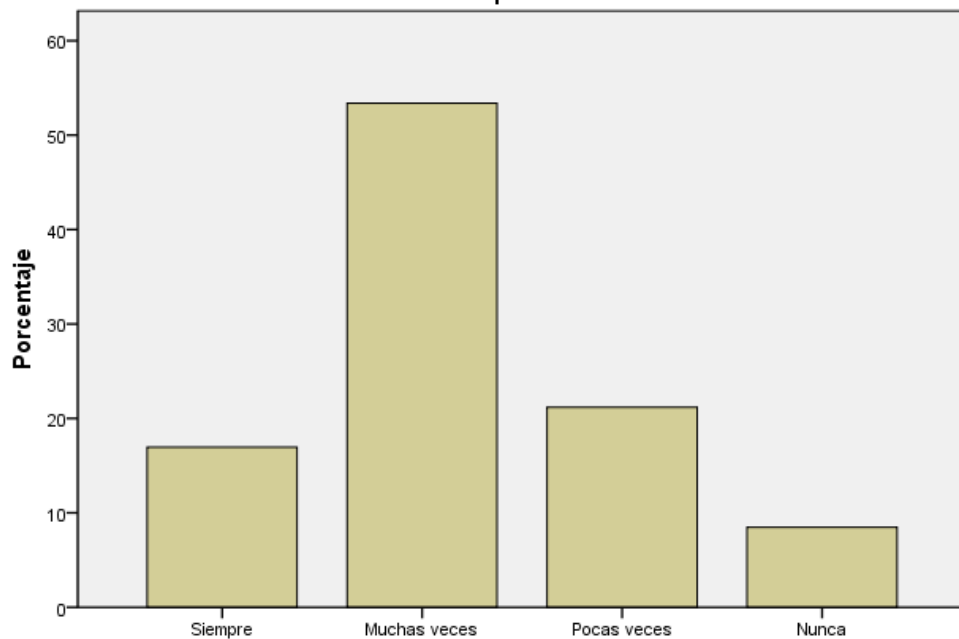
### PREGUNTA N° 28

Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.

**28. Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	20	16,7	16,9	16,9
	Muchas veces	63	52,5	53,4	70,3
	Pocas veces	25	20,8	21,2	91,5
	Nunca	10	8,3	8,5	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**28. Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.**



**28. Se comunican, oportunamente los cambios en los objetivos y en los planes de la empresa.**

### CONCLUSIÓN

Muchas veces el 52,5% se comunican los cambios en los objetivos y planes de la empresa y el 20,8% pocas veces.

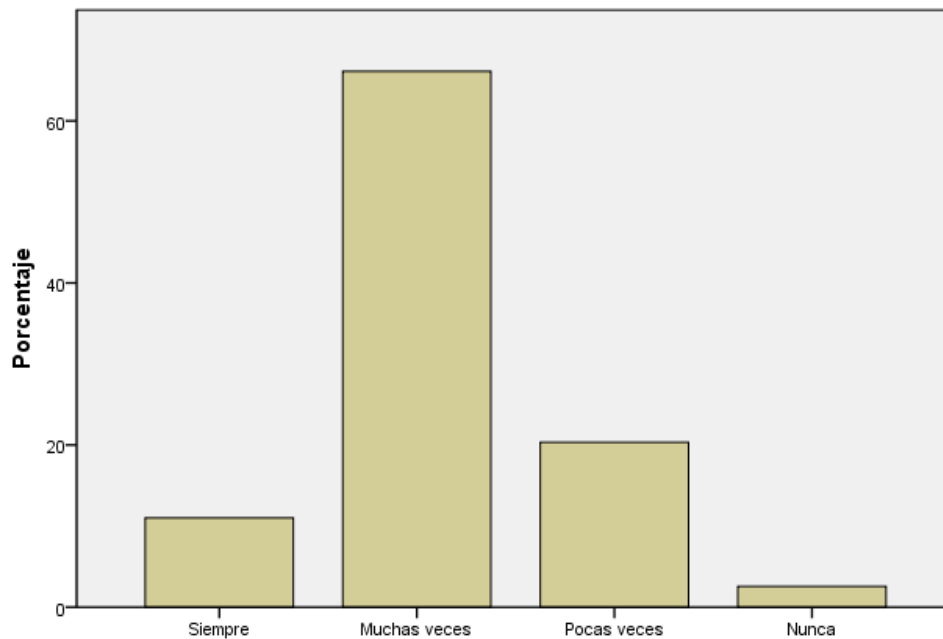
### PREGUNTA N° 29

Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.

**29. Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	13	10,8	11,0	11,0
	Muchas veces	78	65,0	66,1	77,1
	Pocas veces	24	20,0	20,3	97,5
	Nunca	3	2,5	2,5	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**29. Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.**



**29. Entre los compañeros de trabajo, existe coordinación e intercambio de información.**

### CONCLUSIÓN

El 65% muchas veces existe coordinación e intercambio de información entre los compañeros y el 20% pocas veces.



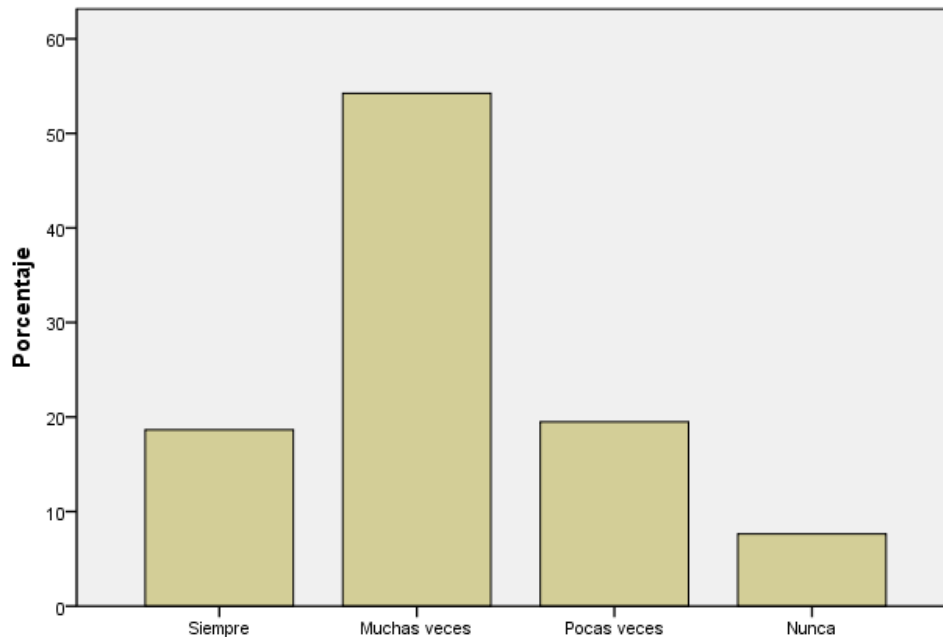
### PREGUNTA N° 30

La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.

**30. La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	22	18,3	18,6	18,6
	Muchas veces	64	53,3	54,2	72,9
	Pocas veces	23	19,2	19,5	92,4
	Nunca	9	7,5	7,6	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**30. La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.**



**30. La empresa cumple, a tiempo con los ofrecimientos de incrementos salariales.**

### CONCLUSIÓN

El 53,3% muchas veces la empresa cumple a tiempo con los ofrecimientos y el 19,2% pocas veces.

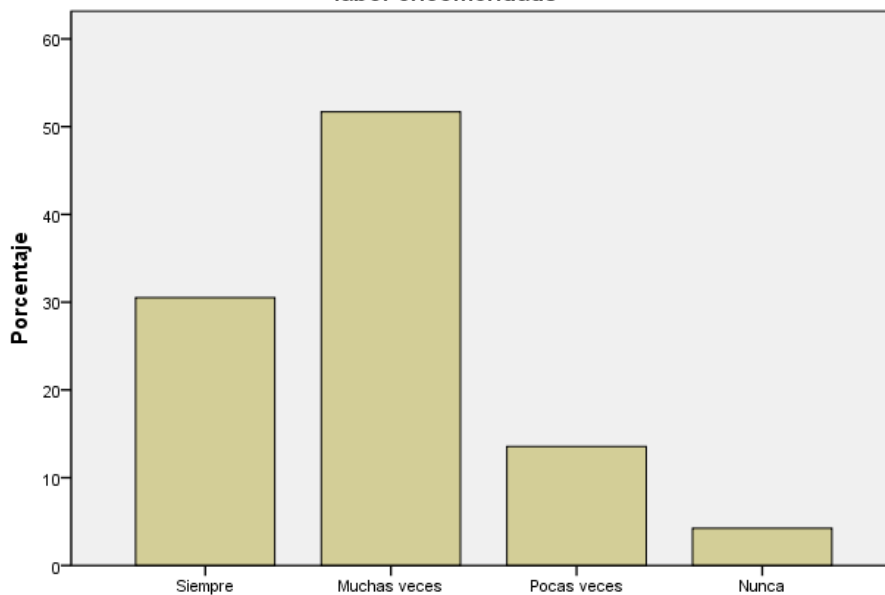
### PREGUNTA N° 31

Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada.

#### 31. Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	36	30,0	30,5	30,5
	Muchas veces	61	50,8	51,7	82,2
	Pocas veces	16	13,3	13,6	95,8
	Nunca	5	4,2	4,2	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

#### 31. Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada



#### 31. Su puesto de trabajo cuenta con las condiciones necesarias para realizar la labor encomendada

### CONCLUSIÓN

Muchas veces el 50,8% cuenta con las condiciones necesarias en su puesto de trabajo y el 30% siempre.

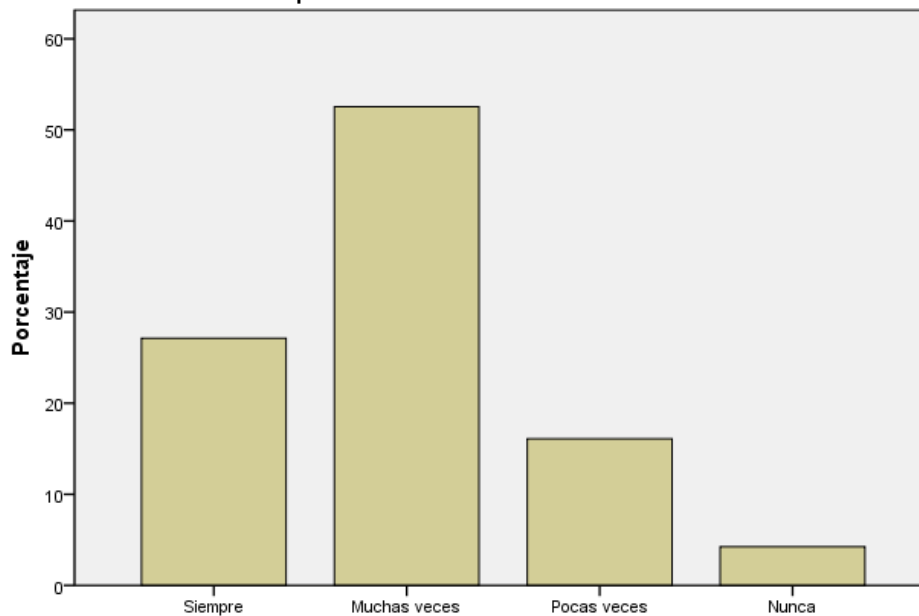
### PREGUNTA N° 32

La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades.

#### 32. La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	32	26,7	27,1	27,1
	Muchas veces	62	51,7	52,5	79,7
	Pocas veces	19	15,8	16,1	95,8
	Nunca	5	4,2	4,2	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

#### 32. La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades



#### 32. La empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado para que se realicen las actividades

### CONCLUSIÓN

El 51,7% muchas veces la empresa se preocupa por mantener el espacio de trabajo adecuado y el 26,7% siempre.

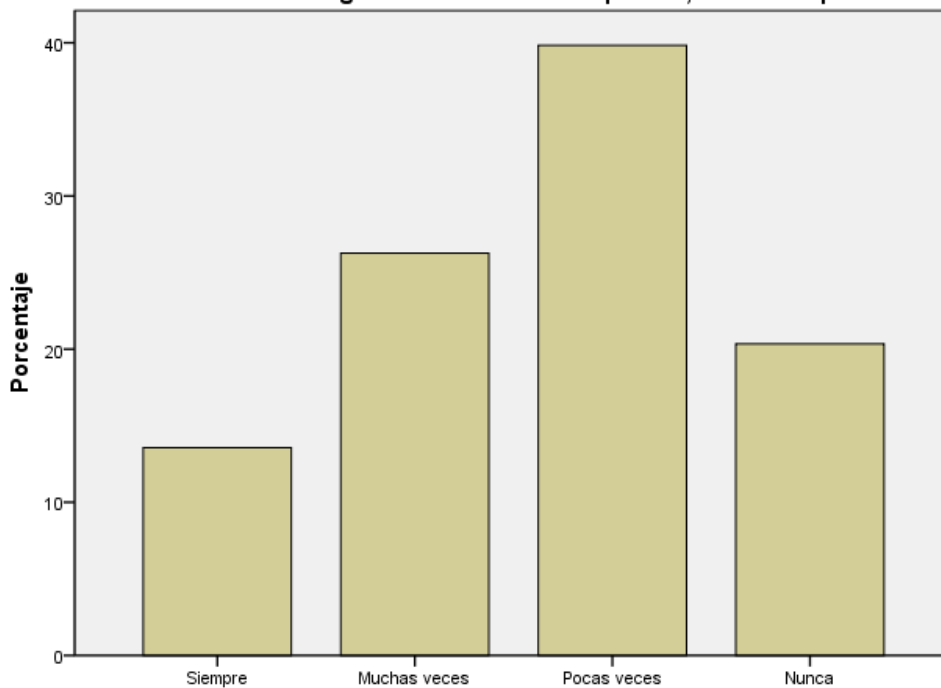
### PREGUNTA N° 33

Me han hablado de riesgos laborales en las empresas, he sido capacitado.

**33. Me han hablado de riesgos laborales en la empresas, he sido capacitado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	16	13,3	13,6	13,6
	Muchas veces	31	25,8	26,3	39,8
	Pocas veces	47	39,2	39,8	79,7
	Nunca	24	20,0	20,3	100,0
	Total	118	98,3	100,0	
Perdidos	99,00	2	1,7		
Total		120	100,0		

**33. Me han hablado de riesgos laborales en la empresas, he sido capacitado**



**33. Me han hablado de riesgos laborales en la empresas, he sido capacitado**

### CONCLUSIÓN

Pocas veces el 39,2% han hablado de riesgos laborales en la empresa y el 25,8% muchas veces.

## CRUCE DE VARIABLES

### EJES DE CLIMA LABORAL DE ACUERDO A RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS PREGUNTAS SELECCIONADAS

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Integracion**

			Integración <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	6	56	39	15	116
	Privada	Recuento	12	55	43	9	119
	Great place to work	Recuento	28	58	33	1	120
Total			46	169	115	25	355

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Control**

			Control <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	21	26	60	11	118
	Privada	Recuento	26	62	30	1	119
	Great place to work	Recuento	6	102	9	1	118
Total			53	190	99	13	355

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Tolerancia\_al\_riesgo**

			Tolerancia al riesgo <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	24	62	25	118
	Privada	Recuento	14	43	47	15	119
	Great place to work	Recuento	11	62	27	18	118
Total		Recuento	32	129	136	58	355

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Criterio recompensas**

			Criterio para recompensar <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	10	24	53	29	116
	Privada	Recuento	30	58	24	8	120
	Great place to work	Recuento	25	83	11	1	120
Total		Recuento	65	165	88	38	356

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Identidad**

			Identidad <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	36	57	17	117
	Privada	Recuento	23	54	31	12	120
	Great place to work	Recuento	16	38	44	22	120
Total			46	128	132	51	357

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Tolerancia al conflicto**

			Tolerancia al conflicto <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	6	24	64	19	113
	Privada	Recuento	17	39	55	8	119
	Great place to work	Recuento	9	71	34	6	120
Total			32	134	153	33	352

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Fines\_o\_medios**

			Perfil de los fines o los medios <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	19	52	40	5	116
	Privada	Recuento	37	54	21	6	118
	Great place to work	Recuento	12	76	31	1	120
Total			68	182	92	12	354

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Sistema\_abierto**

			Enfoque de sistema abierto <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	12	29	62	15	118
	Privada	Recuento	30	57	27	5	119
	Great place to work	Recuento	31	82	4	1	118
Total			73	168	93	21	355

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación



**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Infraestructura**

			Infraestructura <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	39	46	22	114
	Privada	Recuento	26	59	23	12	120
	Great place to work	Recuento	51	56	13	0	120
Total		Recuento	84	154	82	34	354

Los porcentajes y los totales se basan en las respuestas.

a. Agrupación

## CRUCE DE VARIABLES

### EJES DE CLIMA LABORAL DE ACUERDO A RESPUESTAS OBTENIDAS EN LAS PREGUNTAS SELECCIONADAS POR TIPO DE EMPRESA

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Integracion**

			Integración <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	6	56	39	15	40
		% del total	5,0%	46,7%	32,5%	12,5%	33,3%
	Privada	Recuento	12	55	43	9	40
		% del total	10,0%	45,8%	35,8%	7,5%	33,3%
	Great place to work	Recuento	28	58	33	1	40
		% del total	23,3%	48,3%	27,5%	,8%	33,3%
	Total	Recuento	46	169	115	25	120
		% del total	38,3%	140,8%	95,8%	20,8%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Control**

			Control <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	21	26	60	11	40
		% del total	17,5%	21,7%	50,0%	9,2%	33,3%
	Privada	Recuento	26	62	30	1	40
		% del total	21,7%	51,7%	25,0%	,8%	33,3%
	Great place to work	Recuento	6	102	9	1	40
		% del total	5,0%	85,0%	7,5%	,8%	33,3%
Total	Recuento	53	190	99	13	120	
	% del total	44,2%	158,3%	82,5%	10,8%	100,0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Tolerancia\_al\_riesgo**

			Tolerancia al riesgo <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	24	62	25	40
		% del total	5,8%	20,0%	51,7%	20,8%	33,3%
	Privada	Recuento	14	43	47	15	40
		% del total	11,7%	35,8%	39,2%	12,5%	33,3%
	Great place to work	Recuento	11	62	27	18	40
		% del total	9,2%	51,7%	22,5%	15,0%	33,3%
	Total	Recuento	32	129	136	58	120
		% del total	26,7%	107,5%	113,3%	48,3%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Criterio\_recompensas**

			Criterio para recompensar <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	10	24	53	29	40
		% del total	8,3%	20,0%	44,2%	24,2%	33,3%
	Privada	Recuento	30	58	24	8	40
		% del total	25,0%	48,3%	20,0%	6,7%	33,3%
	Great place to work	Recuento	25	83	11	1	40
		% del total	20,8%	69,2%	9,2%	,8%	33,3%
Total	Recuento	65	165	88	38	120	
	% del total	54,2%	137,5%	73,3%	31,7%	100,0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Identidad**

			Identidad <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	36	57	17	40
		% del total	5,8%	30,0%	47,5%	14,2%	33,3%
	Privada	Recuento	23	54	31	12	40
		% del total	19,2%	45,0%	25,8%	10,0%	33,3%
	Great place to work	Recuento	16	38	44	22	40
		% del total	13,3%	31,7%	36,7%	18,3%	33,3%
Total	Recuento	46	128	132	51	120	
	% del total	38,3%	106,7%	110,0%	42,5%	100,0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Tolerancia\_al\_conflicto**

			Tolerancia al conflicto <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	6	24	64	19	40
		% del total	5,0%	20,0%	53,3%	15,8%	33,3%
	Privada	Recuento	17	39	55	8	40
		% del total	14,2%	32,5%	45,8%	6,7%	33,3%
	Great place to work	Recuento	9	71	34	6	40
		% del total	7,5%	59,2%	28,3%	5,0%	33,3%
	Total	Recuento	32	134	153	33	120
		% del total	26,7%	111,7%	127,5%	27,5%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Fines\_o\_medios**

			Perfil de los fines o los medios <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	19	52	40	5	40
		% del total	15,8%	43,3%	33,3%	4,2%	33,3%
	Privada	Recuento	37	54	21	6	40
		% del total	30,8%	45,0%	17,5%	5,0%	33,3%
	Great place to work	Recuento	12	76	31	1	40
		% del total	10,0%	63,3%	25,8%	,8%	33,3%
	Total	Recuento	68	182	92	12	120
		% del total	56,7%	151,7%	76,7%	10,0%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Sistema\_abierto**

			Enfoque de sistema abierto <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	12	29	62	15	40
		% del total	10,0%	24,2%	51,7%	12,5%	33,3%
	Privada	Recuento	30	57	27	5	40
		% del total	25,0%	47,5%	22,5%	4,2%	33,3%
	Great place to work	Recuento	31	82	4	1	40
		% del total	25,8%	68,3%	3,3%	,8%	33,3%
Total	Recuento	73	168	93	21	120	
	% del total	60,8%	140,0%	77,5%	17,5%	100,0%	

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación

**Tabla de contingencia tipo\_empresa\*\$Infraestructura**

			Infraestructura <sup>a</sup>				Total
			Siempre	Muchas veces	Pocas veces	Nunca	
Tipo de empresa	Pública	Recuento	7	39	46	22	38
		% del total	5,9%	33,1%	39,0%	18,6%	32,2%
	Privada	Recuento	26	59	23	12	40
		% del total	22,0%	50,0%	19,5%	10,2%	33,9%
	Great place to work	Recuento	51	56	13	0	40
		% del total	43,2%	47,5%	11,0%	,0%	33,9%
	Total	Recuento	84	154	82	34	118
		% del total	71,2%	130,5%	69,5%	28,8%	100,0%

Los porcentajes y los totales se basan en los encuestados.

a. Agrupación